

## Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas

**Julio Manuel Rodríguez Vásquez**

[Jrodriguez.contadores@gmail.com](mailto:Jrodriguez.contadores@gmail.com)

Universidad Cesar Vallejo – Perú

**María Elizabeth Pérez Vásquez**

[eliperezvasquez@gmail.com](mailto:eliperezvasquez@gmail.com)

Universidad Cesar Vallejo – Perú

**Lin Álvarez Ríos**

[Linalvarez10@hotmail.com](mailto:Linalvarez10@hotmail.com)

Universidad Cesar Vallejo – Perú

**Gabriela del Pilar Palomino Alvarado**

[dpalomino@ucvvirtual.edu.pe](mailto:dpalomino@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo - Perú

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar si la gestión por competencia es importante en las instituciones públicas. **Método:** se ingresó a las diferentes bases de datos, realizándose la búsqueda de los términos “gestión por competencia”, “gestión pública”, “participativa”, “social” revisando la base de datos Scopus, SciELO, Proquest. **Resultados:** En la mayoría de artículos analizados se puede identificar que la gestión por competencia es importante en las instituciones públicas porque ayuda a lograr los objetivos de la organización. **Discusión y Conclusión:** Las competencias técnicas son necesario para el buen desempeño de los empleados en el sector público; así como las competencias metodológicas alineadas a la gestión administrativa.

**Palabras clave:** Gestión por competencia”, “Gestión pública”, “Participativa”, “Social”.

## **Management by Competences in Public Institutions**

### **ABSTRACT**

The objective of the research was to analyze whether management by competence is important in public institutions. Method: the different databases were entered, searching for the terms "management by competence", "public management", "participatory", "social" by reviewing the Scopus, SciELO, Proquest database. Results: In most of the articles analyzed, it can be identified that management by competence is important in public institutions because it helps to achieve the objectives of the organization. Discussion and Conclusion: Technical skills are necessary for the good performance of employees in the public sector; as well as the methodological competences aligned to administrative management.

**Keywords:** "Management by competence", "Public management", "Participative", "Social".

Artículo recibido: 05 de Abril 2021

Aceptado para publicación: 28 de Mayo 2021

Correspondencia: [Jrodriguez.contadores@gmail.com](mailto:Jrodriguez.contadores@gmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones públicas tienen un gran reto en este nuevo contexto global, donde el estado debe ser eficiente y eficaz con sus recursos, pero esos objetivos están ligados con el desempeño de los servidores públicos, los mismos que deben cumplir con ciertas habilidades que ayudan a mejorar sus competencias; debemos comprender que no es lo mismo el tratamiento de un trabajador del sector privado que un del sector público, en la primera su desarrollo está ligado a ciertos objetivos empresariales cuantificados, pero en el sector público es diferente los objetivos son medidos con objetivos relacionados al ciudadano. Ante esto, las instituciones deben entender el manejo de la gestión por competencia según las siguientes dimensiones: competencia técnica, metodológica, social y participativa. Es necesario que las organizaciones públicas comprendan la necesidad de gestionar por competencia, pero comprendiendo que las métricas de medición de resultados están ligado a la efectividad de la función pública con el ciudadano.

Actualmente, en las instituciones reconocen el talento humano, pero, de manera constante no se mide la magnitud y las consecuencias que pueda ocasionar; sin embargo, esta concepción está evolucionando de manera positiva en la gestión por competencia de los colaboradores, hecho que años atrás un colaborador era considerado como un activo de las organizaciones, puesto que no se centraban en el esfuerzo para la mejora de las organizaciones. También se habla de gestión por competencia al referirse a la gestión realizada por parte de la empresa o institución sobre sus colaboradores. “valiéndose para ello de un nuevo enfoque organizacional, el cual está abocado a detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias de sus colaboradores a fin de que estos puedan agregar valor a la organización, pudiendo de este modo diferenciarse en el mercado y por lo tanto logrando obtener una ventaja competitiva” (Alles, 2009, p. 148).

La competencia es una de esas características personales que permite a un individuo realizar con éxito las tareas que se le asignan. Cada competencia es una combinación de conocimientos, actitudes y habilidades. La capacidad de una persona para realizar un trabajo se llamaba competencia, pero con el tiempo y la competencia en investigación se refería a otros conceptos. La competencia para realizar una tarea está mucho más allá de la capacidad de hacerlo. Competencia es un término ampliamente utilizado, pero tiene diferentes significados para diferentes personas. “Las competencias incluyen los conocimientos, habilidades, prácticas y comportamientos que están causalmente asociados con un mejor desempeño laboral” (Fazel, Soltani, & Rafiee, 2016, p. 191).

Tras el análisis de los términos ya mencionados, es esencial gestionar adecuadamente los conocimientos del personal de la organización, pues depende de ella para pulir las capacidades que el personal demuestra, tomando en cuenta el intelecto que estos poseen; sin dejar de lado la parte emocional de las personas, es decir, todos estos componentes agrupados hacen una labor muy importante en las organizaciones pues se mejorara así las competencias del personal.

Este punto es esencial en la actualidad para las organizaciones, mayormente se ven aplicadas a pequeñas empresas especializadas; y que invierten mucho en recursos humanos, con un solo objetivo, de reclutar personal competente, ante ello cabe recalcar que este análisis “implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones” (Dessler, 2009, p. 155). Que básicamente se analiza lo que colaborador es capaz de hacer, y no basar en las obligaciones que su puesto demanda.

La competencia es existente en las instituciones ya que son el grado de competitividad que se encuentran en diferentes clases; competencia técnica: el personal evidencia estas competencias o capacidad, al dominar las tareas o actividades que se le han sido designadas en su puesto de trabajo; competencia metodológica: el personal demuestra ser competitivo al aplicar adecuadamente los procedimientos establecidos en las actividades que demanda su puesto de trabajo, además de encontrar con facilidad soluciones a problemas inesperados; competencia social: el personal demuestra ser participativo y colaborador con sus compañeros de trabajo y demás personas, a fin de cumplir con las metas de la organización, mostrando de tal manera un comportamiento impecable, en la cual se relacionen adecuadamente con las personas de su alrededor; competencia participativa: el personal se muestra competitivo cuando es participativo en todas las actividades de la organización, posee la capacidad de organizar y direccionar actividades nuevas que se le designen tomando responsabilidad de ello. (Ludeña, 2004, p. 16)

De tal manera los tipos de competencia presentados, normalmente no se encuentra una persona que posea un solo tipo de competencia, se puede encontrar algunos que tengan dos o tres, pero si encontramos algunos que posea las cuatro competencias compuestas, se puede considerar que ese trabajador es competitivo en todos los ámbitos, siendo muy necesario en las organizaciones públicas.

Según Parra (2009), la gestión por competencias (gestión del potencial humano) en un modelo de gerencia pública integral, la define como el conjunto de programas, proyectos,

procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas a identificar y determinar las competencias o potencialidades requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias. Asimismo, establece que, para su aplicación en el modelo integral de gerencia pública, el primer elemento hace referencia al fortalecimiento de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, cumpliendo las exigencias normativas y basados en los principios de méritos, transparencia y equidad; y como base el perfil por competencias o potencialidades que exige cada cargo. El segundo elemento se refiere a la forma de desarrollar y alcanzar competencias, se incorporan los procesos de aprendizaje continuo y se fortalecen los procesos de inducción teniendo como base la visión compartida, el empoderamiento, la socialización e inclusión ambientada a los grupos de trabajo.

La gestión por competencias en tiempos de pandemia del Covid-19, requiere de grandes cambios, debido a que el colaborador tiene que adherir competencias digitales para el desempeño de sus funciones, y adaptar las competencias sociales y participativas a través del uso de los entornos virtuales. En el contexto actual, se requiere buscar y desarrollar perfiles pertinentes en la empresa pública y privada para satisfacer las necesidades de la sociedad.

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

La investigación es de revisión documental, siendo el criterio de elegibilidad los estudios que involucren a adultos y personas dentro de la comunidad general, se excluyó aquellas revisiones de literatura de naturaleza teórica; se tuvo como tipo de estudio aquellos que estén relacionados al estudio social dentro del contexto público y privado. Los documentos seleccionados fueron aquellos con resultados primarios, como casos de estudios, investigaciones empíricas, experiencias y similares. La revisión de los documentos se realizó en dos etapas. El primer paso consistió en revisar los títulos y resúmenes de las referencias encontradas con nuestra estrategia de búsqueda; se seleccionaron los estudios potencialmente elegibles. El segundo paso consistió en revisar el texto completo de los estudios preseleccionados para confirmar su elegibilidad. Para el análisis de los datos se utilizó las bases de datos EBSCO, Scopus, SciELO y Proquest de los últimos 3 años, teniendo como resultado 40 referencias, pero como las mismas no cumplían con la información relacionado al estudio de investigación, se seleccionó 26

trabajos que tenían relación directa con nuestro objetivo de investigación expresando la importancia de la gestión por competencias en las instituciones públicas.

### **3. RESULTADOS**

Se puede identificar que la mayoría de los trabajos investigados se centran en la competencia técnica en un 45%, al referirse a las competencias, conocimientos y valores que debe tener un servidor público para desarrollar el puesto asignado. Los recursos humanos en las instituciones públicas son los que desarrollan los procedimientos claves con sus competencias para poder abordar los desafíos y objetivos complejos de la planificación estratégica y llegar a satisfacer las necesidades de la ciudadanía, y cuando hablamos de satisfacer estamos refiriéndonos a reducir la brecha de necesidades de la población.

La competencia metodológica tiene investigaciones relacionados en un 27%, donde se aprecia que la mayoría de organizaciones públicas requieren mejorar la metodología de trabajo, donde se debe cambiar la administración de recursos humanos a gestión por competencias, pero con un enfoque público, al ser diferente las percepciones y necesidades de los trabajadores.

Las investigaciones de competencias sociales se pueden apreciar que existen en un 9%, donde es necesario comprender que los trabajadores deben ser capacitados de acuerdo a los factores sociodemográficos como son edad, sexo, cultura, etc.

En relación a la investigación en competencias participativa podemos encontrar que existen 18% en este tipo de investigación, se puede apreciar que los trabajadores deben tener competencias que ayuden articular con otros para poder conseguir los objetivos de acuerdo a los procesos estratégicos, donde los trabajadores puedan responder a ciertas interrogantes que le ayuden a mejorar sus competencias. Entre estos interrogantes podemos tener: ¿Dónde está la organización actualmente?, ¿A dónde quiere llegar?, ¿Cuál es su misión?, pero no olvidemos que todo proceso debe ser medido por medio de indicadores, sin olvidar el liderazgo durante todo el proceso.

### **4. DISCUSIÓN**

Las organizaciones públicas tienen características muy diferenciadas en comparación al sector privado, pero se puede apreciar que muchas competencias técnicas que son requeridas por el sector público, están relacionado a competencias estudiadas en el sector privado, pero debemos comprender que una organización pública requiere tener competencias mejor identificadas para poder ser eficaz y eficiente; entre los autores que

consideran es necesario mejorar las competencias técnicas son Shaker, Abdallah, Hosam, & Mohammed (2020). Asimismo, Luna-Arocas y Lara (2020) manifiestan que, además de tener las competencias debe contar con el compromiso organizacional; hace referencia a la identidad que debe tener un trabajador público con la institución, en ese caso Salman (2020) considera que existe una relación entre la gestión y los resultados de los trabajadores. También considera, que la gestión de recursos humanos tiene un efecto positivo y significativo en los resultados de actitud de los trabajadores siempre y cuando se capacite en las competencias técnicas; la misma condición expresa Gyurák, Starecek, Koltnerová & Cagánová (2020) el cual considera que el potencial de los trabajadores está relacionado al desarrollo educacional de los empleados y la motivación, para mejorar el desempeño, teniendo estas expresiones que confirma (Kravariti & Johnston, 2020).

También es importante considerar las competencias metodológicas donde los trabajadores entiendan que están bajo un modelo de gestión administrativa y que ésta, se encuentra ligada a la gestión por competencia. La gestión tiene metodología aplicada en el área administrativa, por ello, ante esto Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez-Flórez (2020) expresa que los modelos de gestión por competencia, son herramientas necesarias en la dirección gerencial esto facilita la evaluación y el mejor desarrollo del trabajador. Para Fanelli, Lanza, Enna & Zangrandi (2020) considera que al ser un sector que tiene como metodología creada por Weber, se considera que el control es necesario para desarrollar el aparato estatal, pero esta metodología es criticada fuertemente por la adopción de prácticas no muy eficientes con el manejo del personal. Esto conlleva a entender las limitaciones de seguir un modelo privado al público al tener diferentes objetivos y realidades. Por ello es necesario adoptar la gestión de competencia como parte de la gestión administrativa, según lo expresado por Mendivel, Lavado, y Sánchez (2020), estando de acuerdo Cruz, Alonso, Leyva y Mendoza (2020). Para ello se planteó el modelo Tuning, que a pesar de las críticas se puede evaluar mejor estas competencias (Sanabria-Rangel, Ospina-Díaz y García-Carvajal, 2020).

Al mismo tiempo, se considera necesario las competencias participativas, donde el personal se involucre con la organización; asimismo, las acciones determinadas a mejorar el desarrollo organizacional están relacionada a la gestión de los directivos (Lumbreras-Guzmán et al, 2020), contribuye a la participación por medio de los planes estratégicos (Fonseca, Monterrosa & López, 2020).

Las competencias sociales son necesario considerarlos al estar ligado a la cultura organizacional, aprendizaje, desempeño del trabajador y el conocimiento de la gestión al estar involucrado con el equipo (Jasim, 2020), muchas competencias del trabajador están ligado a lo que aprende para toda la vida, como socializa, como afronta los retos del desempeño (Antúnez y Veytia, 2020), la confianza entre los miembros (Madhavi, y Mehrotra, 2020) ayuda a mejorar la competencia, las competencias sociales también están ligada algunos factores demográficos como son la edad, sexo, etc., al poder entrelazarlos con los nuevos de la organización (Lorincová et al, 2020). Por más que se cuente con nuevas tecnologías, es necesario que los integrantes se reúnan para compartir sus vivencias y se sientan comprometidos y reconocidos como participante de un todo (Villarreal-Villa, García-Guliany, Hernández-Palma, Steffens-Sanabria, 2020); entonces las competencias sociales ayudan a mejorar la confianza de los miembros, los hace participativo, se hacen parte de un todo, se sienten necesarios y afrontan mejor las exigencias del desempeño.

## **5. CONCLUSIONES**

Las competencias técnicas son necesario para el buen desempeño de los empleados en el sector público, al ser ellos quienes están en contacto con la ciudadanía, el buen desempeño de los trabajadores está relacionado con las competencias educacionales, la motivación y el liderazgo empresarial.

Es necesario la adopción de una metodología la cual permite mejorar competencias de los trabajadores del sector público, donde la gestión por competencia se muestra como un gran aliado con la gestión administrativa para registrar mejores resultados. Ningún trabajador se desempeñará eficientemente, sin las competencias técnicas necesarias para desempeñar su labor diaria; asimismo, un trabajador no es sólo en una organización necesaria su participación en las actividades y poder socializar con sus compañeros, esto ayuda a generar confianza en los miembros de la organización tanto privada como pública.

## **6. LISTA DE REFERENCIAS**

Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.  
[https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo\\_del\\_Talento\\_Humano\\_Basado\\_en\\_Competiciones\\_de\\_Alles\\_Martha](https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competiciones_de_Alles_Martha)

- Al-Qudah, S., Obeidat, A., Shrouf, H. y Abusweilem, M. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219-230. DOI: 10.24205/03276716.2020.876
- Alshammari, A. (2020) The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714-721 DOI: 10.24205/03276716.2020.876
- Antúnez, A., Veytia, M. (2020). Desarrollo de competencias investigativas y uso de herramientas tecnológicas en la gestión de información. *Conrado*, 16(72), 96-102.
- Avellaneda, P., Crespo, H., Kasano, J. Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Rev Cuid*, 10(2). <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>.
- Bani-Hani, J. (2020) The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters* 11 (2021) 213–222. DOI: 10.5267/j.msl.2020.8.013
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11va ed.). México: Pearson Educación.
- Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C. et al. (2020) Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective. *BMC Health Serv Res*, 20 ( ) 303. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05179-5>
- Fazel, A., Soltani, I., Rafiee, M. (2016). Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 190-197. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.024>
- Fonseca, A., Monterrosa, N., López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 229–240. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- González, J. (2020). Estudio sobre las competencias profesionales de Enfermería del Trabajo en España. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(1), 34-51. <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2020.23.01.04>
- Gyurák, Z., Stareček, A., Koltnerová, K. y Cagánová, D. (2020) Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to

- Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12 (1), 574. <https://doi.org/10.3390/su12020574>
- Jasim, S. (2020). Impact of human resource management practices on enhancing organizational performance: Acces la success. *Calitatea*, 21(174), 28-34.
- Kravariti, F., Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*. 22. 1-21. 10.1080/14719037.2019.1638439
- Kumar, P., Saroj, S., Kumar, S., Azad, C. (2021) Automated Monitoring and Regulation of User-Friendly Greenhouse Using Arduino. In: Nath V., Mandal J.K. (eds) *Proceedings of the Fourth International Conference on Microelectronics, Computing and Communication Systems*. 673. [http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-981-15-5546-6\\_4](http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-981-15-5546-6_4)
- Lago, L., Aparecida, G., Aline, C., Silva, P., Altafin, R. (2019). Educación corporativa: análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 87 (1), 43-57. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2443>
- Lorincová, S., Čambál, M., Miklošík, A., Balážová, Ž., Gyurák Babel'ová, Z. y Hitka, M. (2020) Sustainability in Business Process Management as an Important Strategic Challenge in Human Resource Management. *Sustainability*, 12 (15), 5941. doi:10.3390/su12155941
- Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., Góez-Flórez, M. (2020) La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Ludeña, A. (2004). *La Formación por Competencias Laborales: Guía Técnico – Pedagógica para Docentes de Formación profesional (2da ed.)*. Lima, Perú: Time Publicidad. [https://www.academia.edu/25408748/Gu%C3%ADa\\_T%C3%A9cnico\\_Pedag%C3%B3gica\\_para\\_Docentes\\_de\\_Formaci%C3%B3n\\_Profesional](https://www.academia.edu/25408748/Gu%C3%ADa_T%C3%A9cnico_Pedag%C3%B3gica_para_Docentes_de_Formaci%C3%B3n_Profesional)
- Luna-Arocas, R., Lara, F. (2020) Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government. *Int J Environ Res Public Health*. 17(13):4827. DOI: 10.3390/ijerph17134827.

- Lumbreras-Guzmán, M., Hernández-Vicente, IA., Méndez-Hernández, P., Dosamantes-Carrasco, LD., Cervantes-Rodríguez, M., García-Elizalde, A., et al. (2020) Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva. *Salud Publica*, 62 (1), 87-95. DOI: <https://doi.org/10.21149/10247>
- Mendivel, R., Lavado, C., Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268.
- Parra, L. (2009). La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes. *Libre Empresa*, 6(1), 81-97. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6586800.pdf>
- Peruzzo, H., Silva, M., Silva, Ì., Matsuda, L., Do Carmo, M., Peres, A. et al . Essential management competencies of nurses: actions and interactions in the context of the Family Health Strategy. *Rev. Bras. Enferm.* [Internet]. 2020 [cited 2021 Jan 02] ; 73 (6): e20190511. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672020000600177&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672020000600177&lng=en). Epub Sep 07, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0511>.
- Sanabria-Rangel, P., Ospina-Díaz, M., García-Carvajal, S. (2019) Competencias Profesionales en el Campo de Administración: Un Análisis para Colombia. *AD-minister* 35(1), pp. 5 – 52. DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.1>
- Villarreal-Villa, S., García-Guliany, J., Hernández-Palma, H., Steffens-Sanabria, E. (2019). Competencias Docentes y Transformaciones en la Educación en la Era Digital. *Formación universitaria*, 12(6), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-0062019000600003>