

Gestión del talento humano y competencias laborales: fundamentos y análisis para el área administrativa del seguro social de salud (EsSalud) – Perú

Iván Gamaniel Jaime Aybar ¹

Ivan.jaime@essalud.gob.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2742-3575>

Lima - Perú

Baldoceda Ponce Yordan Américo

ybaldocedap@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7785-2699>

Lima - Perú

RESUMEN

El presente artículo muestra una reflexión crítica respecto a la gestión del talento humano, así como también en lo relacionado a las competencias laborales; teniendo como objetivo efectuar una amplia revisión integrativa de la literatura para poder examinar conceptos y modelos que más se adecuen al área administrativa del seguro social de salud (EsSalud) - Perú. En relación al método, el presente artículo es de revisión bibliográfica, realizando la búsqueda de estudios científicos en diferentes bases de datos digitales como: Renati, Scielo, Redalyc, Latindex, Pubindex, así como también libros digitales y analógicos. Arribándose a los resultados en razón a los estudios concernientes a la temática presentada y revisados exhaustivamente se concluyó que la gestión del talento humano basada en competencias laborales, percibe mejor el comportamiento humano brindando mayor importancia al punto que la persona trabaje por deleite y no por obligación, obteniendo una fuerza de trabajo ágil y motivada, mejorando los niveles de eficiencia y productividad, trayendo beneficio mutuo tanto en los individuos como en la organización.

Palabras Clave: *gestión del talento; competencias laborales; gestión por competencias.*

¹ Autor principal

Correspondencia: Ivan.jaime@essalud.gob.pe

Management of human talent and labor competencies: Fundamentals and analysis in the administrative area of social health insurance (EsSalud) - Perú

ABSTRACT

This article shows a critical reflection regarding the management of human talent, as well as in relation to labor competencies; with the objective of carrying out a broad integrative review of the literature in order to examine concepts and models that are most appropriate to the administrative area of social health insurance (EsSalud) - Peru. Regarding the method, this article is a bibliographic review, searching for scientific studies in different digital databases such as: Renati, Scielo, Redalyc, Latindex, Publindex, as well as digital and analog books. Arriving at the results due to the studies concerning the subject presented and exhaustively reviewed, it was concluded that the management of human talent based on labor competencies, better perceives human behavior, giving greater importance to the point that the person works for delight and not for obligation., obtaining an agile and motivated workforce, improving efficiency and productivity levels, bringing mutual benefit to both individuals and the organization.

Keywords: *talent management; labor competencies; competency management.*

Artículo recibido 20 junio 2023

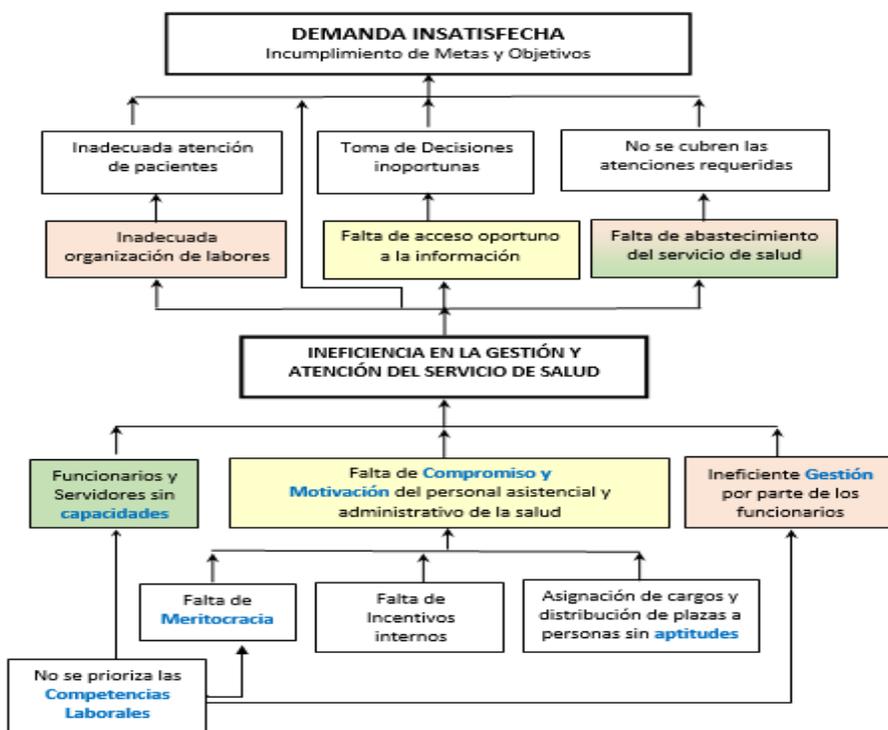
Aceptado para publicación: 20 julio 2023

INTRODUCCIÓN

Globalmente el éxito de las compañías no depende simplemente de infraestructura, capital, tecnología o demanda de mercado; estos no producen ni prosperan sin el recurso humano conveniente. ¿Qué hacer para potenciar su rendimiento y desempeño? Existen fundamentaciones teóricas distintas sobre competencias laborales, gestión del personal, recurso humano, capital o talento humano y también de técnicas y particularidades para poder conseguirlo.

Las entidades del sector público peruano carecen de eficiencia debido a la falta de acceso pertinente a las prestaciones ofrecidas, siendo evidente que falta una comprometida gestión del talento humano, no se valora al servidor público de acuerdo a su talento o competencias laborales a pesar que intervienen directamente en el desempeño y alcance de objetivos. Se designan funcionarios sin capacidades, se asignan y distribuyen cargos y plazas a personal sin aptitudes, amplificándose más esta problemática al pasar por intereses y/o beneficios políticos, amicales, personales, etc.; causando el fastidio frecuente en la ciudadanía e incumplimiento de metas y objetivos ante la sociedad.

Gráfico 1. *Relacionamiento en la gestión de salud, mediante el árbol causa efecto*

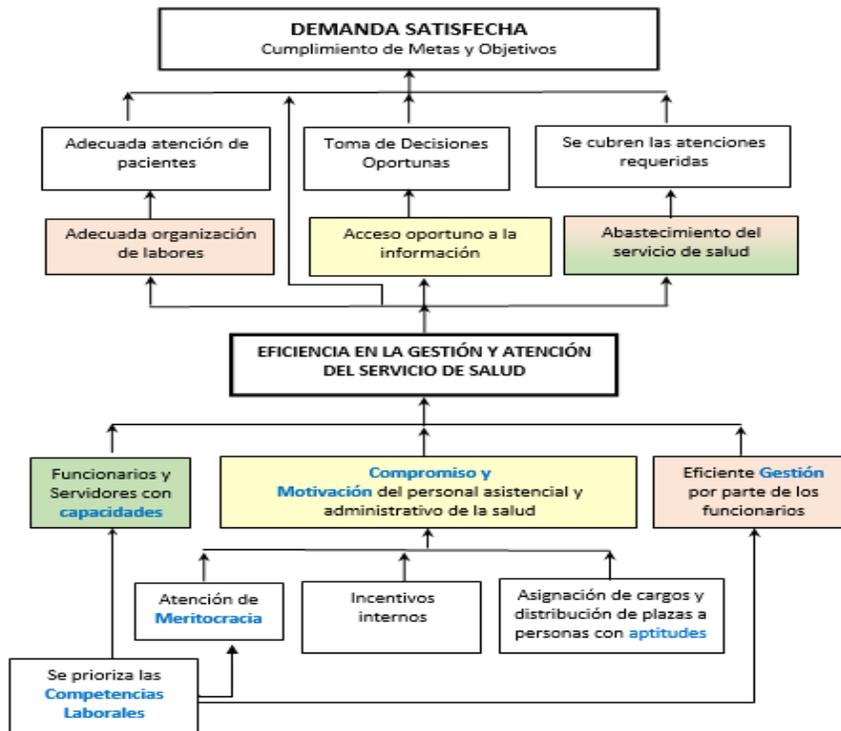


Fuente: Elaboración propia

Del Grafico 1. Se puede extraer información valiosa del árbol de problema, y evaluarlo para utilizar esta herramienta del “Árbol de Problema mediante el relacionamiento de la Causa -Efecto, constantemente se da la ineficiencia en la Gestión de la atención del servicio de Salud”, el relacionamiento entre las causas de primer orden y de segundo orden podemos decir que existe alta probabilidad de resolver el problema con la presentación del árbol de Objetivos.

Por ende, el presente artículo tiene como objetivo efectuar una exploración amplia en temáticas especializadas sobre gestión del talento humano, así como también en lo relacionado a las competencias laborales, para poder analizar el modelo que más se ajusta al sector público peruano, sustentando y justificando el presente estudio con investigaciones y aportes científicos sólidos, lo cual soportará a motivar la eficiencia y acceso oportuno a las prestaciones ofrecidas por el estado ante la sociedad, siendo una alternativa viable en la práctica, consolidando además futuros estudios similares sobre esta problemática.

Gráfico 2. Relacionamiento en la gestión de salud, mediante el árbol de objetivos.



Fuente: Elaboración propia

Del Grafico 2. Se extrae información del árbol de Objetivos, a fin de contribuir con superar el problema y proponer los resultados del árbol de objetivos, para una verdadera en implementación de una eficiente gestión y atención del servicio de salud, y priorizado y la atención a los pacientes mediante el relacionamiento de los Medios y fines, y para este análisis se obtiene “Eficiencia en la Gestión de la atención del servicio de Salud”, el relacionamiento en este caso entre los medios fundamentales de primer orden y de segundo orden frente a los fines resalta, y puedo afirmar que existe alta probabilidad de resolver el problema con la presentación del árbol de Objetivos.

Según el IMD (International Institute for Management Development) en su reporte IMD World Talent Report (2016), ubica al Perú en el puesto N° 59 de 61 países analizados (p. 9), estando Suiza en el primer lugar por 9 años contiguos desde el año 2007 (p. 13) y que sigue liderando actualmente como se puede observar en el ranking IMD World Talent Report (2020). En tal sentido, es evidente y muy justificable ahondar en el estudio de estas temáticas y su gestión en el Perú.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, tiene sus primeras investigaciones con Elton Mayo en Chicago, fábrica Hawthorne, y su teoría de las relaciones humanas, destacando la importancia de las personas como herramienta principal para el éxito de las organizaciones. Demostrando que los individuos laboran mejor cuando están bien física y mentalmente, ofreciendo una alta producción.

Drucker (citado por Maciariello & Linkletter, 2012) precisa que la gestión del talento humano es el control de técnicas que origina eficientemente el desempeño de habilidades y competencias. Se centra en el desarrollo humano, lo que significa como ser, cuyo pilar fundamental es la integridad y los valores; se interesó por la importancia de los individuos que trabajaban más con sus mentes que con sus manos. Le intrigaba que algunos obreros sepan más que sus jefes y compañeros en algunas materias.

Por otro lado, para Chiavenato (2009) son políticas y prácticas necesarias para dirigir la labor de los individuos; según Jericó (2008) son políticas que inducen la cimentación del compromiso. Jericó se fundamenta en los elementos del talento individual, revelando que el talento demanda tres partes básicas como capacidad, compromiso y acción. Es preciso considerar a Maxwell (2008) quien reflexiona que

el talento no es suficiente, la comunidad está colmada de individuos que revelaban futuros prometedores y pudieron ser grandes, pero jamás lograron su máximo potencial; existen otras particularidades precisas para conseguir todo ese potencial como son: la iniciativa que activa el talento; enfoque que lo dirige; preparación que posiciona; práctica que afina; perseverancia que sostiene; carácter que protege el talento; entre otras adicionales.

Existe diversas técnicas, tipologías, métodos o características aplicadas por diferentes autores para la gestión del talento humano, detallándose a continuación las siguientes: Drucker lo desarticula y caracteriza de la siguiente manera: 1) Integridad y valores (conducta, ejemplo, responsabilidad, honradez, moralidad, trato justo; respeto, dignidad, cultura); 2) Personas y su desarrollo (incremento intelectual y moral, cooperación, motivación); 3) Fortalezas y oportunidades (actitud, práctica, capacitación, rendimiento; futuro, resultados, recursos, prioridades, comunicación, confianza); 4) Desempeño y resultados (contribución, efectividad, fracaso, errores); y 5) Autogestión (conocerse a sí mismo, aumentar fortalezas propias, revitalización).

Chiavenato (2009) lo separa e identifica del subsiguiente modo: 1) Integrar (reclutamiento, selección); 2) Organizar (diseño organizacional y de puestos, evaluación del desempeño.); 3) Recompensar (remuneración, prestaciones, incentivos); 4) Desarrollar (formación, desarrollo, gestión del conocimiento y competencias, aprendizaje); 5) Retener (higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y sindicatos); y 6) Auditar (bancos de datos, sistemas de información administrativa).

Jericó (2008) lo desagrega y descompone de la siguiente forma: 1) Capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes o competencias); 2) Compromiso (motor para el máximo aporte posible, no ir a otra compañía); y 3) Acción (velocidad, innovación constante, decisiones inmediatas).

Considerando todo lo antes mencionado, cabe señalar que en el ámbito nacional concurren las siguientes referencias: Flores-Quispe (2019) concluyó que la gestión del talento humano es altamente significativa respecto a la rentabilidad económica. Demostrando que el éxito empresarial depende más de la adecuada gestión del talento y no tanto de los recursos financieros ni activos fijos como se considera generalmente.

Con relación a las referencias internacionales Vizcaino, Martes, Fontalvo, y Simancas (2016) analizaron y establecieron un marco teórico para diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para su desarrollo, acercándose principalmente al propuesto por Martha Alles, ahondando en este modelo. Concluyeron que el diseño de este modelo permite a la organización mayor competitividad, potenciado desde la gestión del talento humano. Recomendaron también el compromiso de todos, empezando por la alta dirección, así como crear un diccionario de competencias coherente con los propósitos estratégicos de la organización. Por otro lado; Montoya, Boyero y Guzmán (2016) propusieron una perspectiva para la gestión del talento humano en cualquier tipo de organización basada en el diseño de diferentes estrategias como la gestión por procesos y la gestión por competencias, concluyendo que se requiere que las organizaciones cuenten con un área de gestión humana que deje en el pasado las funciones operativas y pase a ser gestora de valor para la organización, articulando sus labores con la estrategia organizacional y pasando de ser una simple área ejecutora a una área asesora apoyando la toma de decisiones.

Competencias laborales

La noción de competencias laborales se abordó con las investigaciones de David McClelland (1973) en Venezuela; centrándose en las características y comportamientos de las personas, sosteniendo que todos los humanos poseen tres necesidades como: el logro, el poder y la afiliación (pertenencia).

Alles (2008) conceptualiza las competencias laborales como rasgos de personalidad, sucedidas en comportamientos, generando el desempeño exitoso en un lugar de trabajo. Estas difieren según especialidades o áreas y los niveles o funciones de los individuos. Para Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2008), son características profundas en el individuo relacionadas con un modelo de efectividad superior en una labor o situación. Según Levy-Leboyer (1992) citado por Alles (2008), es una lista de comportamientos que algunos individuos tienen más que otros, transformándolos en más eficaces en situaciones efectuadas. Según De Ansorena Cao (1997) es una habilidad o atributo de la conducta de un sujeto, pudiendo definirse como característica de su comportamiento orientado a la

tarea. Por otro lado, es preciso reflexionar sobre la expresado por Jaques (1994) ninguno es competente para todas las tareas y no está interesado igualmente en todas las clases de tareas.

Coexisten diversas y además muy extensas clasificaciones sobre las competencias laborales, los que pueden generar confusión al momento de implementar un modelo (Ortiz, Rendon & Atehourtua, 2014), por lo cual, se muestra a continuación la tabla 1 que sirve de referencia para poder visualizarlas de manera general y específica antes de inclinarse por alguna de ellas.

Tabla 1

Caracterización de las competencias laborales según distintos autores

Autor	Dimensiones	Indicadores
Martha Alles	1. Niveles ejecutivos. Personas con experiencia e historial laboral.	Desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, cosmopolitismo, relaciones públicas
	2. Niveles intermedios. Personas con experiencia e historial laboral.	Alta adaptabilidad-flexibilidad, colaboración, competencia-capacidad, dinamismo-energía, empowerment, franqueza-confiabilidad-integridad, habilidad analítica, iniciativa-autonomía-sencillez, liderazgo, modalidades de contacto, nivel de compromiso-disciplina personal-productividad, orientación al cliente interno y externo
	3. Primeros niveles. Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.	Alta adaptabilidad-flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo-energía, habilidad analítica, iniciativa-autonomía, liderazgo, modalidad de contacto, orientación al cliente interno y externo, productividad, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo
Spencer y Spencer	1. Competencias de logro y acción	Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información

	2. Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal, orientación al cliente
	3. Competencias de influencia	Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional
	4. Competencias gerenciales	Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo
	5. Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección
	6. Competencias de eficacia personal	Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad
Levy-Leboyer	1. Intelectuales	Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización
	2. Interpersonales	Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral
	3. Adaptabilidad	Adaptación al medio
	4. Orientación a resultados	Energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios
Nadine Jolis	1. Competencias teóricas	Conocimiento adquirido
	2. Competencias prácticas	Traducir la información y conocimientos en acciones operativas
	3. Competencias sociales	Trabajo en equipo, capacidad para relacionarse
	4. Competencias del conocimiento (combinar y resolver)	Conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, innovaciones y creatividad
Alvaro de Ansorena Cao	1. Metahabilidades	Adaptabilidad, análisis de problemas, juicio, decisión, manejo del estrés, integridad, flexibilidad, energía
	2. Betahabilidades	Innovación/creatividad, impacto, orientación al logro, tenacidad, toma de riesgos
	3. Habilidades operativas	Análisis numérico, atención al detalle, comunicación oral, comunicación escrita, comunicación no verbal
	4. Habilidades interpersonales	Negociación, actitud de servicio, persuasión / labor de venta, orientación al cliente, trabajo en equipo
	5. Habilidades directivas	Control gerencial, delegación, desarrollo de colaboradores, liderazgo, planeación y organización, espíritu emprendedor
Daniel Goleman	1. Competencia personal	
	2. Competencia social	
	1. Competencias individuales	De acción; De regulación de conducta; De pensamiento

Fuente: Elaboración basada en Alles (2008); Spencer y Spencer (1993); Levy-Leboyer (1992); Jolis (1998); De Ansorena Cao (1997); Ortiz et al. (2014).

En tal sentido, también resulta preciso considerar lo destacado por Heizer y Render (2007), raramente existe un único método óptimo. Lo que funciona a la perfección para una empresa bajo una serie de condiciones podría resultar desastroso en otra empresa, e incluso en otro departamento dentro de la misma empresa. Raramente son perfectas, por no decir nunca, y además son costosas y lentas de preparar y controlar.

Por su parte, cabe señalar que Mertens (1997) clasifica las competencias de manera general en tres corrientes para entender las diferencias culturales respecto al significado de la palabra y de cómo abordarlas.

La corriente conductual. - Nace en EE.UU., basada en el análisis del desempeño porque las organizaciones tienen necesidad de ser las mejores, establece factores de medición del rendimiento superior de un trabajador y soporta las características del individuo que lo llevan a desempeños superiores (Royo y Del Cerro, 2005).

Esta corriente resalta las entrevistas y las personas, para determinar el perfil de conducta situacional de quienes triunfan o fracasan (Del Pino Martínez, 1997; Martínez, Marrero Fornaris & Sánchez Rodríguez, 2005).

La corriente funcional. - Surge en 1986 en Gran Bretaña, luego al debate político sobre el vigente modelo educativo, por considerarse anticuado y responsable de la recesión económica del país. Buscó instruir profesionales con destrezas laborales específicas y genéricas como iniciación del desarrollo para la restauración económica (Correa Bautista, 2007; Hyland, 1994). Se desarrolla esencialmente con

el fenómeno causal, orientando las competencias a la relación entre problema-resultado-solución. Concerniente con desempeños concretos y predefinidos en un lugar de trabajo, se cimienta en el análisis ocupacional (Benavides, 2002; Martínez et ál., 2005). Esta corriente contribuye con la globalización de las competencias al buscar su normalización para los puestos de trabajo, proporcionando la generación de mapas de competencias con variadas aplicaciones procedentes de la creación de planes de carrera, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales (Royo, 2005).

Para Pujol (1980), es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información referente a las labores; referidas a las particularidades y necesidades de la labor efectuada que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio. Construye competencias ocupacionales desde la función. Método muy empleado en diferentes entornos para precisar las competencias, sobre todo en organizaciones de los EEUU.

La corriente constructivista. - Corriente menos divulgada, mostrándose integrada en ocasiones con la conductual y la funcionalista. Las competencias están encaminadas principalmente en aspectos de su propio desarrollo y mejora de los procesos de la empresa (Cuestas, 2001; Martínez et ál., 2005). Considera a las competencias como mixtura indisoluble de experiencias y conocimientos, las experiencias profesionales contribuyen en las actividades laborales diarias y son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios; los conocimientos más los rasgos de personalidad capacitan a los individuos para ejercer de la mejor manera sus funciones (Caves, 1980; Martínez et ál., 2005).

Enfoque basado en las raíces del asesoramiento de índole clínico en psicología, abordando las dificultades del individuo para lograr las metas propuestas, como afronta la realidad de su vida diaria, ocupándose de la imagen que el individuo tiene de sí mismo, de las estrategias para la identificación y solución de problemas y la forma como maneja sus relaciones interpersonales.

En tal sentido, en la tabla 2 mostrada a continuación se resumen dichas corrientes, su origen, representantes y enfoques correspondientes.

Tabla 2

Corriente, origen, representantes, necesidad y enfoque de las competencias laborales

Corriente	Origen	Año	Representantes	Necesidad	Enfoque
Conductual	Americano	1973	David McClelland	De las empresas y del sector, buscan ser los primeros en el mercado.	Orientadas al <i>comportamiento</i> del ser humano. Enfocada en los atributos y capacidades de los trabajadores que más rinden.
		1982	Boyatzis		
		1993	Spencer & Spencer		
Funcionalista	Inglés	1997	GNVQ (General National Vocation Qualification)	Del Gobierno, satisfacer la necesidad de buenos empleos en su país.	Orientadas al <i>puesto</i> de trabajo. Enfocada en ejecución de tareas y funciones del puesto.
Constructivista	Francés	1996	Claude Levy Leboyer	De los trabajadores, pretenden mejorar la calidad de vida en los puestos de trabajo.	Cimentadas entre las personas y las estrategias de las empresas. Enfocada en lo holístico (total) de las competencias. Incluye los dos enfoques anteriores: trabajador + puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración basada en Mertens (1997); Del Pino Martínez (1997); Martínez et ál. (2005); Royo y Del Cerro (2005); Correa Bautista (2007); Hyland (1994); Benavides (2002); Cuestas (2001).

Por otro lado, respecto a las referencias nacionales constan las subsiguientes: Huisacayna (2016) concluyó que hay alto grado de relación positiva entre competencia laboral y ejecución presupuestal; destacando que las dimensiones actitud y motivación obtuvieron menor valoración en los resultados; componentes muy importantes para el logro de objetivos de cualquier organización.

En el ámbito internacional existen las siguientes referencias: Fierro Celis (2017) analizó las competencias laborales, las leyes públicas colombianas que regulan la labor pública y la carrera administrativa, a partir

de las distintas corrientes, determinando cuál es la orientación de las leyes del país en el enfoque de las competencias laborales. De otro lado, Torres-López, Cuesta-Santos y Piñero-Pérez (2018) propusieron un modelo de evaluación de competencias laborales a partir de evidencias en proyectos que analiza las tareas de su personal, utilizando indicadores y técnicas de inteligencia artificial como herramienta de código abierto para la dirección integrada de proyectos utilizada por varias organizaciones desarrolladoras de proyectos de diversa índole; demostrando niveles de efectividad aceptables y aumento significativo de la eficiencia comparado con métodos como el de 360-grados.

Análisis en el sector público peruano

En la década de 1990 se filtró un nuevo paradigma de la gestión pública: la nueva gerencia pública. Este modelo introdujo prácticas del sector privado al sector público trayendo consigo una significativa reducción del personal y ceses colectivos, sea mediante compra de renuncias o mediante evaluaciones (Ugarte, 2000). Se crearon múltiples y diversos regímenes de contratación, “flexibilizando” el ingreso de nuevos funcionarios con perfiles más competitivos, perjudicando la carrera pública pues se cerraría la carrera administrativa (Servir, 2012). En el 2004, se promulgó la Ley Marco del Empleo Público, no concretándose su implementación por el incremento de los costos de la planilla estatal que esto hubiese significado en ese entonces, y porque aún sobreviven las demás modalidades de contratación.

En el año 2013, se publicó la Ley del Servicio Civil y su reglamento emitido en el año 2014 cuya finalidad es que las entidades del Estado obtengan ascendentes niveles de eficacia y eficiencia, así como servicios de calidad; con el objetivo de establecer un régimen exclusivo y único para quienes prestan servicio en las entidades estatales del Perú. Con ello se espera alcanzar la mejora del desempeño de los servidores públicos en el Perú y la ansiada meritocracia, con el afán de tener al personal más idóneo en el puesto requerido. A su vez, esta Ley insta los deberes y derechos de los servidores públicos y la regulación para las capacitaciones, evaluaciones, compensaciones, régimen disciplinario, entre otros.

Sin embargo, a la fecha las entidades del Estado peruano no consideran esta Ley en relación a la meritocracia, desempeño, competencias, transparencia, eficacia, eficiencia e igualdad en los servidores públicos; debido a que ordenar la fuerza laboral del Estado peruano es un reto arduo y extenso que la

gestión de recursos humanos deberá enfrentar por la amplia heterogeneidad de regímenes de contratación, existiendo alrededor de 15 modalidades diferentes (Servir, 2012).

Dificultades para la implementación de la Ley del Servicio Civil

En primer lugar, la mano del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) al ganar una demanda de inconstitucionalidad, interpuesta por congresistas de la oposición, por pretender aprovechar la coyuntura de la reforma para introducir artículos que niegan el derecho sindical a reclamar beneficios económicos a futuro, entro otras cosas. Provocando el rechazo de los sindicatos que representan a los servidores públicos, denotando su poca participación en el diseño de esta política pública.

En segundo lugar, la ley excluye una cantidad considerable de entidades estatales de este régimen laboral, incluido el propio Congreso que la aprobó; es decir, el Estado termina deslegitimando su propia propuesta, haciendo más difícil defender los beneficios de este régimen, considerándose como un abuso de poder cometido por un sector del Estado contra el otro.

En tercer lugar, mientras la Ley del Servicio Civil conviva con los demás regímenes de contratación, muchos servidores públicos tendrán opciones alternas que pueden resultar más atractivas. El ámbito de aplicación de la Ley no solo excluye a algunas entidades del estado que lograron “librarse”, sino también a servidores con competencias técnicas especializadas y funcionarios que gozan de los mayores privilegios salariales.

MÉTODO

El método es el plan o estrategia concebida para obtener la información deseada (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 120). El presente artículo es una investigación de revisión bibliográfica y descriptiva tomando como antecedentes o referencias previas los estudios realizados en gestión del talento humano y competencias laborales; así como la consideración de los distintos autores existentes sobre la temática abordada para la cimentación de la fundamentación científica.

La búsqueda de los estudios científicos se realizó utilizando diferentes bases de datos digitales como: Renati, Scielo, Redalyc, Latindex, Pubindex, así como también libros digitales y físicos. En las estrategias de búsqueda se utilizaron operadores boléanos: “gestión del talento humano AND competencias laborales,

gestión del talento humano OR competencias laborales”. Se analizaron los estudios identificando su título, resumen y conclusiones; y en los casos más relevantes se efectuó un exhaustivo análisis de los documentos.

RESULTADOS

Por todos los conceptos detallados para la gestión del talento humano es viable representarlo como políticas y técnicas que originan el eficiente desempeño de competencias y habilidades, el cual está muy ligado a lo señalado por Drucker, tomándolo como modelo a seguir. Es preciso indicar que la integridad y valores como el respeto, dignidad, trato justo y honradeces desarticuladas por Drucker, son ideales imposibles de alcanzar como se puede evidenciar en noticias tanto locales como internacionales. Por ello Drucker considera a la Integridad como piedra angular de la gerencia, su misma esencia.

Para Drucker, el recurso humano idóneo, las capacitaciones y la comunicación son elementos vitales en la presente práctica para alcanzar la oportunidad de prever o anticipar las dificultades a futuro asegurando una mejor toma de decisiones. Para concentrar al personal adecuado, apto e idóneo en las labores del área, se tendrá que buscar y/o generar instrumentos que permitan medir y conocer las fortalezas o competencias de cada trabajador, reubicarlos donde mejor contribuyan propiciando el crecimiento tanto del personal como del área.

La gestión del talento humano es de suma importancia porque todas las empresas requieren de las personas para producir u ofrecer cierto servicio. Los individuos pasan la mayor parte del tiempo trabajando, siendo parte significativa de su vida, un hogar secundario. Así como la organización requiere de un buen desempeño y resultados para lograr sus objetivos; igualmente la persona necesita de un trato justo, motivación y desarrollo para ofrecer su mejor desempeño y contribución. Por tanto, es preciso conseguir ese equilibrio para obtener lo mejor en ambas partes.

Por otro lado, en relación a las competencias laborales, distintos autores coinciden que están muy ligadas al “comportamiento”, pudiéndose conceptualizar que las competencias son particularidades propias de cada persona reveladas en maneras de comportarse y/o pensar. Todos los individuos poseen conocimientos, atributos y habilidades que pueden ser adquiridos o natos, según lo que se requiera, precisando su perfil respecto a las actividades que puede realizar. Según Caves (1980) y Martínez et ál.

(2005) consideran a las competencias como mixtura indisoluble de conocimientos y experiencias, con el cual las experiencias profesionales contribuyen en las actividades laborales diarias y los conocimientos más los rasgos de personalidad capacitan a los individuos para ejercer de la mejor manera sus funciones. Para las competencias laborales se considera a Alles (2008), por presentar niveles para la medición de competencias, pues las competencias son diferentes según la especialidad, áreas, niveles o funciones de los individuos. Es preciso indicar que el “Desarrollo de su equipo” y “Liderazgo para el cambio” en los niveles ejecutivos, características mencionadas por Alles, son impracticables en las entidades públicas, debido a que los funcionarios o gerentes, ya sea por falta de tiempo, desinterés, voluntad, conformismo o conveniencia, no brindan la importancia debida a dichas características, se dedican mayormente a firmar y delegar documentos, manteniendo el statu quo en la gestión.

La importancia de las competencias laborales se debe a que mediante ella los conocimientos, capacidades, experiencias, actitudes y habilidades exclusivas de cada individuo, se transforman en algo medible. Gracias a las competencias se construye una plataforma consistente para captar el talento efectivo, pues cada individuo es único y diferente. El desafío de la gestión de personas es conciliar estas diferencias con las necesidades de la organización, conjuntamente con su misión y visión. El éxito de una organización está basado en el desarrollo de un conjunto de competencias que la diferencian de otras, otorgándole una base para posteriores innovaciones y cambios.

El gobierno ha apostado por algunas reformas en la gestión de los recursos humanos, pudiendo distinguir dos tipos: la que busca introducir una lógica meritocrática para la mayor parte de los servidores públicos (Ley del Servicio Civil) y, la que busca subir las escalas salariales de los más altos cargos públicos y políticos, pero sin ningún componente meritocrático en su reclutamiento. Para lograr resultados positivos el potencial de las reformas depende de la calidad del proceso de formulación de las políticas mediante el cual se debaten, se aprueban y se implementan.

DISCUSIÓN

De acuerdo con Heizer y Render (2007) raramente existe un único método óptimo. Lo que funciona perfectamente para una empresa podría resultar desastroso en otra empresa, e incluso en otro departamento dentro de la misma empresa.

Conforme con las investigaciones de Flores-Quispe (2019) quien concluyó que la gestión del talento humano es altamente significativa respecto a la rentabilidad económica.

Concorde con Vizcaino, Martes, Fontalvo, y Simancas (2016), quienes concluyeron que el diseño y desarrollo de un modelo de gestión del talento humano por competencias permite a la organización mayor competitividad, acercándose principalmente al propuesto por Martha Alles, ahondando en este modelo. Concertando con Alles (2008) por presentar niveles para la medición de competencias, pues las competencias son diferentes según la especialidad, áreas, niveles o funciones de los individuos. Por su parte, Montoya, Boyero y Guzmán (2016) proponen una perspectiva para la gestión del talento humano en cualquier tipo de organización basada en el diseño de diferentes estrategias como la gestión por procesos y la gestión por competencias.

Apreciando el estudio de Huisacayna (2016) concluyó que hay alto grado de relación positiva entre competencia laboral y ejecución presupuestal; asimismo Fierro (2017) analizó las leyes públicas colombianas que regulan la labor pública y la carrera administrativa, concluyendo que cada empleo tiene su propia función, finalidad y características que involucran mayor especificidad para su cumplimiento. Armonizando con Alles (2008), pues las competencias son diferentes según la especialidad, áreas, niveles o funciones de los individuos.

Valorando también la investigación de Torres-López, Cuesta-Santos y Piñero-Pérez (2018) quienes propusieron un modelo de evaluación de competencias laborales analizando las tareas de su personal, utilizando indicadores y técnicas de inteligencia artificial como herramienta de código abierto, demostrando aceptables niveles de efectividad y aumento significativo de la eficiencia comparado con métodos como el de 360-grados.

CONCLUSIONES

En razón a la revisión de la literatura, los estudios señalados y a los resultados derivados, se puede llegar a explicaciones referentes a que las habilidades, actitudes y capacidades de cada empleado, cuando estén en armonía con el puesto de trabajo y con una guía apropiada, alcanzarán las metas y objetivos trazados. Por consiguiente, surge la necesidad de buscar y/o generar instrumentos que permitan efectuar una correcta evaluación y medición de las competencias laborales de cada empleado, implementando indicadores de evaluación mucho más objetivos, identificando su verdadero potencial, sus fortalezas, para reubicarlos donde mejor contribuyan; en beneficio mutuo tanto del individuo como del área.

Tener también como referencia el país de Suiza para el desarrollo del talento y su gestión, debido a que ha ocupado el primer lugar por 9 años consecutivos desde el 2007 al 2016 como se puede constatar en el IMD World Talent Report (2016, p. 9) y que sigue liderando actualmente como se puede observar en el ranking IMD World Talent Report (2020).

Para Jack Ma, hombre más millonario de China, fundador y presidente ejecutivo de Alibaba Group, consorcio de negocios de Internet de gran éxito; el currículum vitae de una persona, es solo un indicador para ver cuánto gastó o invirtió esa persona en sus estudios, lo que no asegura que será un buen empleado; para él lo primordial es que la persona refleje “pasión” por lo que hace. Un número creciente de expertos plantean que la clave del éxito de una organización es el desarrollo de un conjunto de competencias que la distingue del resto; proporcionando una base a largo plazo para la realización de innovaciones y cambios, afirmando el logro de la misión y acercándola a su visión.

Luego de efectuar una amplia revisión de la literatura especializada se toma como patrón importante lo señalado por Peter Drucker respecto a la gestión del talento humano, y como esquema primordial en las competencias laborales a Martha Alles, debido a que son los autores más idóneos para establecer un modelo de gestión en relación a la temática abordada. En tal sentido, poner en práctica la gestión del talento humano basada en competencias laborales, es comprender mejor el comportamiento humano para obtener una fuerza de trabajo ágil y motivada, mejorando los niveles de productividad, trayendo beneficio mutuo tanto en los individuos como en la organización. Si el éxito de las organizaciones depende en gran

medida de lo que las personas hacen y como lo hacen, entonces brindarles la importancia debida puede generar grandes beneficios.

La multiplicidad de regímenes laborales en el sector público ha conllevado a la coexistencia de servidores con derechos y deberes distintos, inclusive dentro de una misma entidad, afectando el desarrollo, motivación y desempeño. Existen diversos obstáculos y/o dificultades para la implementación de la Ley del Servicio Civil, causado principalmente por la nivelación de los salarios de los servidores públicos, el cual requiere involucrar al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para contar con los recursos financieros que la hagan viable y sostenible, sumado a ello la crisis económica que viene atravesando el país y todo el mundo por la terrible pandemia del Covid-19, no podrá ser posible su implementación en el corto o mediano plazo; en tal sentido, es factible y necesario que las entidades estatales pongan en práctica la gestión del talento humano basado en competencias laborales, analizando y midiendo las competencias y comportamiento de los servidores públicos, otorgando la debida importancia al punto que las personas trabajen por deleite y no por obligación.

Se deberá considerar la gestión del talento humano actuando con honradez y moralidad en el reconocimiento del empleado y en la toma de decisiones; respetar la dignidad y el valor de la persona reconociendo sus logros, que sean tomados como ejemplo, promoviendo la rotación y/o ascensos según su conocimiento, experiencia y habilidades propias; conocerse a sí mismo y a su personal involucrándose más en las soluciones a la problemática del área; fomentándose de este modo el desarrollo mutuo tanto del personal como del área; características que no son consideradas actualmente en el sector público.

Asimismo, para las competencias laborales, los funcionarios deberán poner mayor énfasis en las habilidades mediáticas como la comunicación clara y sencilla, en los niveles ejecutivos; incentivar mayor dinamismo y energía en los niveles intermedios; y mayor habilidad analítica en los niveles iniciales. Conocer al personal y escucharlos, reconocer sus fortalezas y habilidades, pero sobretodo sus metas y aspiraciones; saber el tipo de reconocimiento que necesitan; comprender mejor la problemática interna involucrándose mucho más en sus soluciones; evaluar y reubicar según las características del empleado: para ello se deberá buscar y/o generar instrumentos que permitan medir y averiguar el desempeño,

fortalezas, habilidades y competencias de cada empleado; fomentándose así de forma continua el desarrollo del área, revitalizándola.

Según los distintos autores, existen diversas maneras de clasificar las competencias, las cuales deben ser analizadas detenidamente para determinar cuál de todas se ajusta para brindar un mejor resultado. Es posible considerar también el punto medio entre lo que podrían ser competencias genéricas y competencias específicas, en base a la función y en base al comportamiento, puestos clave y personas. Gracias a las competencias se construye una plataforma consistente para captar el talento efectivo, pues cada individuo es único y diferente, siendo el desafío de la gestión de personas el conciliar estas diferencias con las necesidades de la organización, conjuntamente con su misión y visión. Teniéndose también en consideración que lo que funciona perfectamente para una empresa podría resultar desastroso en otra empresa, e incluso en otro departamento dentro de la misma empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. 2da edición.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Bogotá: Mc Graw Hill
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager, a Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Caves, R. E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.
- Correa Bautista, J. E. (2007). *Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo*. Bogotá: Universidad del Rosario, Serie Documentos de Investigación, 33.
- Cuestas, S. A. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill. 3ra edición.

- De Ansorena Cao, A. (1997). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos*. Barcelona: Ed. Paidós
- Del Pino Martínez, A. (Ed.). (1997). *Empleabilidad y competencias: ¿nuevas modas?* Barcelona: Asociación Española de Dirección de Personal, Aedipe.
- Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 59-77. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Fierro Celis, F. A. (2017). Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Administración y Desarrollo*, 47(2), 92-108.
- Heizer, J.; & Render, B. (2007). *Dirección de la Producción y de Operaciones: Decisiones Estratégicas*. Madrid: Pearson Educación. 8va edición.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. 5ta edición.
- Hyland, T. (1994). *Competence, Education and mvqs. Dissenting Perspectives*. Londres: Cassell.
- Huisacayna, Y. (2016). *Competencia laboral y ejecución presupuestal en la sede del gobierno regional Moquegua-2016*. (Tesis inédita de Contador Público). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- IMD World Competitiveness Center. *IMD World Talent Report 2016*. Suiza: IMD Institute for Management Development. Recuperado de: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/talent_2016_web.pdf
- IMD World Competitiveness Center. *IMD World Talent Report 2020*. Suiza: IMD Institute for Management Development. Recuperado de: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/talent/imd_world_talent_ranking_2020.pdf
- Jaques, E., & Cason, K. (1994). *Human Capability*. Falls Church: Cason Hall & Co. Publishers Ltda.

- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et Compétitivité*. París: Les éditions d'organisation.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d'organisation.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Maciariello, J., & Linkletter K. (2012). *Peter Drucker y el arte perdido de la gerencia*. Bogotá: Carvajal Educación.
- Martínez, C., Marrero Fornaris, C. E. y Sánchez Rodríguez, A. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14.
- Maxwell, J. (2008). *El Talento Nunca es Suficiente*. Tennessee: Grupo Nelson. Nashville.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mertens, L. (1997). *Sistema de competencia laboral*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectiva. Montevideo
- Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (2016). La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional. *Visión de futuro*, 20(1).
- Ortiz, J., Rendon, M. & Atehourtua, J. (2014). *Score de competencia*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Pujol, J. (1980). *Análisis ocupacional: manual de aplicación para instituciones de formación profesional*. Montevideo: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor).
- Royo, Carlos. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona.

- Royo, C. y Del Cerro, R. A. (2005). Revisión teórica de las competencias: su origen, concepto y escuelas más importantes. ¿Hacia dónde se dirigen? En, J. Romay, R. García y J. Eulogio (Eds.). *Psicología social y problemas sociales*. Vol. 4 (pp. 453-460). España: Biblioteca Nueva.
- Servir (2012). *El Servicio Civil Peruano: antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Lima: Servir. Recuperado de: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/biblioteca/SERVIR%20-%20EI%20servicio%20civil%20peruano.PDF>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Torres-López, S., Cuesta-Santos, A., & Piñero-Pérez, P. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, XXXIX(2).
- Ugarte, M. (2000). “La reforma del Estado: alcances y perspectivas”. En Roberto Abusada et ál. (eds.), *La reforma incompleta: rescatando los noventa*. Lima: IPE. Disponible en: <http://ipe.org.pe/documentos/la-reforma-incompleta>
- Vizcaíno, G., Martes, L., Fontalvo, W., & Simancas, R. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión. *Ad-Gnosis*, 5(5), 13-35. Corporación Universitaria Americana - Barranquilla, Colombia. ISSN: 2344-7516.