

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1077>

Relevancia de la evaluación por competencias del personal de enfermería de un hospital nacional del Perú

Relevance of competency-based assessment of nursing staff at a national hospital in Peru

Cheriladd Karem Canales Gonzales

karemcita0104@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-1142-0260>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Perú – Lima

Artículo recibido: 10 abril 2025 - Aceptado para publicación: 20 mayo 2025
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El presente artículo de revisión tiene como propósito examinar cinco modelos de evaluación por competencias aplicados a los empleados de salud, los cuales han sido desarrollados por distintos autores y consultoras de prestigio internacional, se detalla las dimensiones y prácticas asociadas a cada modelo analizado dentro del contexto de la gestión del talento humano, destacando la relevancia de estos enfoques para optimizar la atención que brindan los profesionales de la salud en los hospitales nacionales. Los resultados de la revisión teórica, a través de la búsqueda de artículos científicos en base de datos tales como: Scopus, Elsevier, Scielo, Alicia Concytec, han permitido identificar que modelos son los más referenciados y citados por los investigadores en este campo de estudio. Así mismo, se ha profundizado en los esquemas propuestos subrayando la importancia de la evaluación por competencias para mejorar indicadores claves en la gestión del talento humano, tales como el compromiso, y el rendimiento. Concluyendo que, la evaluación por competencias es una herramienta esencial para alinear habilidades y comportamientos de empleados con los objetivos estratégicos organizacionales, la cual fomenta la equidad, confianza, impulsando el desarrollo profesional y por último promueve un ambiente laboral positivo, lo que conlleva a incrementar el rendimiento de los colaboradores.

Palabras clave: evaluación por competencias, gestión del talento humano, personal de enfermería, equidad

ABSTRACT

The purpose of this review article is to examine five competency-based assessment models applied to health employees, which different authors and internationally renowned consultants have developed. The dimensions and practices associated with each model analyzed within human talent management are detailed, highlighting the relevance of these approaches to optimize the

care provided by health professionals in national hospitals. The results of the theoretical review, through the search for scientific articles in databases such as Scopus, Elsevier Scielo, and Alicia Concytec, have allowed us to identify which models are the most referenced and cited by researchers in this field of study. Likewise, the proposed schemes have been explored in depth, highlighting the importance of competency-based assessment to improve key indicators in human talent management, such as commitment and performance. In conclusion, competency-based assessment is an essential tool for aligning employee skills and behaviors with organizational strategic objectives, which fosters equity, trust, promotes professional development, and ultimately promotes a positive work environment, which leads to increased employee performance.

Keywords: competency-based assessment, human talent management, nursing staff, equity

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

En Perú, la salud pública es un tema que genera amplio debate, especialmente cuando se trata de la formación y el bienestar de los profesionales en este sector. Contar con un equipo de trabajo que mantenga un equilibrio físico y emocional es clave, ya que esto impacta directamente en la calidad de la atención que se brinda a los pacientes en las instituciones hospitalarias y centros de salud. En este contexto, la Gestión del Talento Humano desempeña un papel fundamental, ya que es la encargada de definir y promover la cultura organizacional dentro de los equipos de salud, asegurando que los profesionales estén en condiciones óptimas para ofrecer un servicio de calidad. Según Campos (2019) el enfermero se enfrenta actualmente a la dificultad de adaptarse a los cambios en los procedimientos administrativos y de gestión, que está aplicando varios cambios, como la reorganización del personal en consonancia con los objetivos institucionales sugeridos. Uno de los aspectos más importantes en el movimiento hacia la sanidad universal son los recursos humanos del sector sanitario. Por ello, se considera que las situaciones de crisis ofrecen con frecuencia oportunidades para realizar ajustes significativos que ayuden a resolver problemas y a establecer prioridades basadas en las necesidades de la comunidad, al tiempo que se tienen en cuenta y se atienden las necesidades específicas de los empleados. (Machuca, 2022)

En esa línea, Renghea et al. (2024) propone que la calidad representa un aspecto estratégico esencial para impulsar la transformación y mejorar los sistemas de salud actuales, con el objetivo de optimizar la satisfacción del paciente en los hospitales, debido al alto número de pacientes, es imprescindible medir la satisfacción con la atención proporcionada por el personal de enfermería, ya que esto sirve como un indicador fundamental de la calidad percibida del servicio brindado.

La administración de las personas dentro de las organizaciones, crea una relación de interdependencia entre ambos aspectos para cumplir tanto los objetivos personales como los de la organización, es la definición de gestión de recursos humanos (Chiavenato, 2000). Esta gestión incluye un conjunto de directrices y procedimientos necesarios para orientar las facetas administrativas de la gestión de los recursos humanos, como la contratación, la selección, la formación, la remuneración y las evaluaciones del rendimiento.

Por tanto, es imprescindible gestionar de manera adecuada el talento humano, de modo que los profesionales puedan ofrecer un desempeño destacado, lo cual se reflejará en los resultados obtenidos en la atención de los pacientes. Una gestión eficaz no solo contribuye a un entorno laboral más saludable, sino que también facilita la implementación de evaluaciones basadas en competencias. Esto permite medir de manera justa y objetiva el rendimiento de cada profesional, promoviendo su desarrollo y, en consecuencia, mejorando continuamente la calidad del servicio de salud ofrecido. En relación con la responsabilidad de las unidades médicas de garantizar una atención médica de calidad, surge la necesidad de identificar y comprender los factores organizacionales que contribuyen a las deficiencias que aún persisten en las instituciones públicas

de salud. Reconocer estos aspectos es crucial para poder implementar mejoras en los procesos internos y, de esta manera, asegurar un servicio más eficiente y satisfactorio para los pacientes. Por lo tanto, se hace imprescindible investigar y examinar las causas que subyacen de los problemas organizacionales con el fin de crear estrategias efectivas que optimicen el funcionamiento de las unidades médicas y eleven la calidad de la atención proporcionada. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2013)

Según Morán-Barrios (2016) evaluar es un proceso que genera información al considerar las habilidades de un profesional durante su preparación, usando criterios o parámetros estándar. La información recopilada se analiza para tomar decisiones y producir juicios fundamentados. También, implica reunir evidencias claras sobre el desempeño para reconocer las áreas de competencias ya adquiridas como aquellas que requieren ser mejoradas y fortalecidas. Este proceso requiere datos de diferentes fuentes y un criterio basado en el juicio de profesionales para tomar decisiones informadas basadas en el consenso de expertos para evaluar el desempeño del personal de salud en una situación de la vida real, para medir la relación entre el desempeño y la competencia: el desempeño en el "mundo real" de una muestra de médicos generales comparado con su desempeño en una simulación de desempeño durante la práctica clínica. (Rethans et al., 2002)

Rethans et al. (2002) presentó el siguiente argumento:

Por tanto, competence y performance (desempeño) son constructos diferentes. Proponemos asimilar competence con «tener competencia», posesión de recursos internos, y performance con «ser competente» (p. 132).

Para la Real Academia Española el término «competencia» la define como “pericia, aptitud, idoneidad, para realizar una tarea o intervenir en una materia específica”.

Para Soto-Fuentes et al. (2014) las competencias laborales en enfermería garantizan una atención segura y de alta calidad, contribuyendo a reducir las disparidades, mejorando el acceso a los servicios médicos. La formación en enfermería influye de manera significativa en la dinámica y composición del personal, en la calidad y aplicabilidad de los cuidados, así como en el desarrollo de la capacidad de las instituciones sanitarias en el ámbito médico. En ese contexto, Hernández, (2020) menciona que, para prestar un servicio eficaz, eficiente, integral, oportuno y continuo, es imperativo que la profesión de enfermería desarrolle aplique metodologías en áreas como el liderazgo, planificación y la toma de decisiones.

Según Villa et al. (2004) mediante la identificación, adquisición, mejora y crecimiento de las competencias que aportan valor a la empresa y la distinguen en su sector, la gestión por competencias es un modelo integral de gestión de recursos humanos que ayuda a lograr este objetivo.

Además, las competencias se centran en el sujeto aprendiz, quien las desarrolla a través de actividades de aprendizaje diseñadas para activar y consolidar sus conocimientos. Estas

competencias se consideran como un conjunto de conocimientos integrados y aplicables, en lugar de fragmentados. Incluyen tanto conocimientos especializados como habilidades diferenciadas, que permiten al individuo adquirir la pericia necesaria para enfrentar situaciones profesionales de mayor complejidad, avanzando progresivamente en grados crecientes de dificultad. (Soto-Fuentes et al., 2014)

En ese sentido, ser una persona competente puede equivaler al modo de saber actuar de manera óptima en situaciones en el cual se enfrentan los problemas con criterio de alta calidad, utilizando todos los recursos de la persona (es decir, know how, habilidades, valores, experiencias, redes de contacto, entre otros). Sin embargo, poseer competencias no define el que una persona o colaborador sea competente, dependerá de la forma que maneje la situación y tenga la capacidad de afrontar la situación. (Rethans et al., 2002)

Según Hernández (2020), además de las habilidades que se valoran en el desempeño profesional, el concepto de competencia engloba, entre otras, las conductas, la toma de decisiones, el comportamiento analítico y la capacidad de análisis. Estas habilidades incluyen las competencias profesionales que apoyan el desarrollo continuo del ser, el saber y el hacer, así como las que facilitan el desempeño creativo y competitivo en el área profesional.

Por otra parte, dado que las enfermeras constituyen el 60% de la mano de obra de las organizaciones sanitarias, el capital humano, especialmente en el ámbito de enfermería, es la profesión sanitaria que cuenta con una relevancia de suma importancia (Jiménez & Echevarría, 2021).

De esta manera, Lira (2022) el profesional de enfermería crea circunstancias para el bienestar general de la organización basando su actuación tanto en la gestión organizativa como en los cuidados humanos.

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño y según Morán-Barrios, (2016) se puede evaluar los comportamientos observables expuestos en la siguiente Tabla.

Tabla 1
Métodos de evaluación del desempeño

Durante el trabajo basados en la observación directa (Feedback inmediato)	Después del trabajo Basados en resultados del trabajo
<i>Por un único evaluador en una situación clínica concreta:</i> MiniCEX, DOPS, CbD, ACAT, PBA, etc.	<i>Reflexión personal:</i> - Autoevaluación - Incidentes críticos - Información biográfica - Balance de competencias
<i>Por varios evaluadores o 360° (MSF, multiple spurce feedback o feedback multifuente):</i> - Del equipo de trabajo - Por pacientes y familiares	<i>Supervisión:</i> - Valoraciones globales - Entrevistas - Informes
Actividad asistencial	
Portafolio	

Nota. Evaluación del comportamiento observable.

Fuente: Morán-Barrios, (2016).

Para los fines de este artículo de revisión es pertinente mencionar sobre la evaluación por múltiples observadores:

Evaluación de 360° (Multi-source feedback o retroalimentación multifuente)

Las competencias de los altos ejecutivos se evaluaron por primera vez mediante este tipo de evaluación en los años ochenta. Para reducir la subjetividad, los evaluadores en esta situación pueden ser pares, superiores, compañeros de trabajo o subordinados, así como colaboradores de los sectores sanitario y no sanitario.

- Competencias evaluadas: habilidades en los procedimientos clínicos, atención y calidad en el servicio al paciente, capacidades de organización y gestión, habilidades para enseñar, profesionalismo, comunicación efectiva, habilidades interpersonales y la capacidad de mostrar el conocimiento, entre otros aspectos importantes (Morán-Barrios, 2016).

Tiene la ventaja de reducir el particular de cada caso porque la evaluación se basa en la actuación del profesional en diversos escenarios clínicos. Además, no se tarda más de cinco minutos en rellenar el formulario. El inconveniente, sin embargo, tiene la desventaja es que el evaluador podría emitir juicios sobre cosas que no ha presenciado directamente o que no ha recordado correctamente. Este problema se verá atenuado por la diversidad de evaluadores, cada uno de los cuales tiene una formación profesional y un grado de experiencia únicos. El principal obstáculo, sin embargo, es su viabilidad, ya que la resistencia cultural a la forma en que otras personas ven nuestras acciones puede dificultar la aplicación del procedimiento.

Evaluación después del trabajo (work-based assessment)

Es un procedimiento de revisión del trabajo llevado a cabo, que abarca la autoevaluación, la reflexión, la supervisión y el análisis de los datos pertinentes a la actividad.

Métodos:

a. Basados en la reflexión personal

- **Autoevaluaciones:** Consiste en identificar los logros en el desempeño, así como los déficits y las necesidades formativas, y establecer compromisos, utilizando cualquier formulario empleado en los métodos de observación y supervisión.
- **Incidentes críticos:** Por lo general, generan dilemas éticos, los incidentes críticos representan una herramienta significativa para el aprendizaje a partir de los errores, mejorar la calidad en la atención y la reflexionar sobre los valores y actitudes profesionales.
- **Información biográfica:** Consiste en registros personales de la práctica profesional, realizados a través de diarios o memorias, cuyos formatos pueden variar considerablemente. En estos registros se recopilan experiencias y reflexiones tanto formativas como laborales.
- **Balance de competencias:** Promueve la reflexión sobre las habilidades y motivaciones personales. No obstante, esta metodología está poco implementada en el sector educativo

de la salud, donde otras destrezas o capacidades son raramente reconocidas de forma explícita.

b. Basados en la supervisión

- Valoración global de competencias (global rating scales).
- Entrevistas con el supervisor.
- Informes periódicos de los supervisores.

c. Basados en la actividad clínica.

- Registros de práctica clínica.
- Datos de gestión sanitaria.
- Auditorías: externas, internas.

d. Portafolios. (Morán-Barrios, 2016)

En los últimos años las organizaciones han reconocido la importancia de implementar evaluaciones basadas en competencias dentro del entorno hospitalario, ya que ha sido objeto de diversas investigaciones que destacan su importancia en la mejora de la calidad de los servicios de salud. Para la gestión del talento humano, realizar una evaluación que busca la equidad y confianza de sus colaboradores, permite que el centro de salud o un hospital pueda cumplir con su misión, que es ofrecer una atención de calidad centrada en el paciente, promoviendo asegurar y bienestar tanto a los pacientes como también a todo el equipo sanitario. En todas las empresas del sector sanitario y de otras índoles es necesario realizar una evaluación de desempeño a sus colaboradores, trabajadores, embajadores de marca, o como deseen llamarlos; para ello deben tener un sistema de manera formal e informal para identificar indicadores de las funciones que realiza cada equipo de trabajo. Según Marlapudi & Lenka (2024) en su investigación sobre la gestión por competencias, orientada a la Industria 4.0, busca identificar y comprender los requisitos en constante evolución de los puestos de trabajo en este entorno dinámico. su investigación se centró en mapear las competencias clave necesarias para el éxito en la era digital y ofrecer estrategias efectivas para el desarrollo del talento. Este enfoque garantiza que las organizaciones puedan mantenerse competitivas, adaptándose a los desafíos y oportunidades de la transformación digital.

Por otro lado, para Negrín & Ortún (2024) la planificación y gestión de los recursos humanos en salud son esenciales para optimizar su uso. La morbilidad refleja la interacción entre la oferta y la demanda de servicios, y ajustar esta oferta es fundamental para lograr un equilibrio social óptimo.

A continuación, se muestra una tabla sobre las competencias necesarias de una enfermera según González et al. (2020):

Tabla 2
Competencias para enfermeras

Ítems	Competencias
Gestión	Toma de decisiones, creatividad, gestión estratégica, gestión de recursos humanos, consideraciones jurídicas, gestión organizativa, orientación a resultados y pensamiento analítico.
Comunicación y tecnología	Competencias en comunicación, habilidad para proporcionar retroalimentación, realizar evaluaciones objetivas de la información y sus fuentes, contar con habilidades de escucha activa, manejo en el sistema de información y herramientas tecnológicas, así como competencia de nivel intermedio de lectura en inglés.
Liderazgo y equipos de trabajo	Gestión de relaciones interpersonales, liderazgo estratégico, planificación de la trayectoria profesional, capacidad de influencia y manejo del cambio organizacional. Incluye habilidades para delegar tareas, resolver conflictos, aplicar principios éticos, fomentar el empoderamiento, desarrollar pensamiento crítico, colaborar de manera efectiva y liderar equipos. Además, abarca la gestión multiprofesional, la implementación de estrategias para construir equipos sólidos y la optimización del talento humano.
Conocimiento del sistema sanitario	Sistemas para la administración del cuidado, competencias en atención al usuario, conocimiento en políticas de salud, identificación y compromiso con los objetivos organizacionales, comprensión integral del contexto sanitario, garantía de calidad y seguridad, así como experiencia en procesos de mejora continua.
Conocimiento enfermero	Habilidades clínicas avanzadas, dominio de las prácticas estandarizadas en enfermería, experiencia en investigación aplicada al ámbito enfermero, conocimiento profundo de las teorías que fundamentan la disciplina, capacidad para diseñar planes de cuidado, planificación estratégica de la formación en enfermería y un alto nivel de profesionalismo.

Personalidad	Actuar como referente o modelo a seguir, mantener una conciencia clara de las propias fortalezas y áreas de mejora, poseer una visión estratégica, equilibrar de manera efectiva los ámbitos personal y profesional, demostrar empatía y compasión, desarrollar una inteligencia emocional sólida y actuar con integridad en todas las acciones.
--------------	--

Nota. Competencias profesional enfermería.

Fuente: González et al. (2020)

La gestión por competencias se presenta como una herramienta clave para optimizar los procesos relacionados con la administración del talento humano. Su propósito principal es identificar las habilidades de los trabajadores para promover su autonomía en el desempeño de sus funciones, lo que a su vez contribuye a maximizar y mejorar los resultados. En este contexto, el mapa de competencias resulta esencial para analizar y describir los puestos de trabajo, así como para diseñar perfiles profesionales de gestión. Este enfoque permite definir con precisión las competencias necesarias, las responsabilidades y los requisitos asociados a cada puesto. (Barquero et al., 2009)

También, Karami et al. (2017) menciona que una idea clave en enfermería es la competencia profesional, que está directamente relacionada con la mejora del nivel de atención al paciente y de la salud pública. La competencia profesional se ve efectivamente influida por el compromiso organizativo, que es una forma de conexión emotiva o sentimiento de lealtad hacia la organización.

Por otro lado, los colaboradores quieren ser inspirados de manera trascendental, ellos se encuentran en la búsqueda del desarrollo personal y profesional. Donde los entornos laborales están experimentando transformaciones significativas debido a la digitalización, que impacta tanto en los comportamientos como en los conocimientos de las personas. Además, las comunidades laborales son cada vez más diversas y globalizadas. En este contexto, caracterizado por el auge del capitalismo global y el avance hacia un ecosistema económico rentable, la gestión del talento se ha consolidado como una prioridad estratégica para las organizaciones. El nivel de competencias y capacidades del capital humano es un factor determinante en el desempeño de una empresa, y la implementación de estrategias efectivas para fortalecer esos recursos contribuye significativamente al desarrollo del personal y al éxito organizacional. (Dwivedi et al. 2024)

Asimismo, Giménez et al. (2017) en su investigación sobre el profesionalismo, enfocándose en los valores y competencias durante la formación en salud especializada, aplicaron una encuesta a trabajadores de un hospital universitario y nueve centros de salud. El estudio se realizó a 287 profesionales, obteniendo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,945. Los valores que recibieron las calificaciones más altas fueron: la responsabilidad (8,7), integridad ética (8,6) y el

respeto hacia el equipo (8,3), mientras que, en las competencias destacaron 3: la comunicación paciente - familiar (8,16), liderazgo personal (7,9) y trabajo en equipo (7,8). En promedio, los valores superaron a las competencias por 0,7 puntos (IC 95%: 0,5-0,9). Se identificaron diferencias significativas entre personal médicos y licenciados de enfermería, así como también entre hombres y mujeres, pero no se encontraron variaciones relevantes entre tutores y residentes.

Sin embargo, también es importante mencionar que según Pardo & Díaz (2014) en el contexto de la sociedad del conocimiento y en el marco de la administración moderna, la capacitación se presenta como un proceso fundamental para gestionar el talento humano. Este proceso permite a los empleados adquirir, actualizar y perfeccionar una serie de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos relacionados con sus tareas laborales, lo que favorece el desarrollo de su desempeño y rendimiento dentro de la organización. Además, no solo contribuye al crecimiento profesional de los individuos, sino que también les abre nuevas oportunidades de avance tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual repercute positivamente en su calidad de vida. Se requiere que la gestión de los recursos humanos se base en las competencias que integren conocimientos, habilidades y actitudes especialmente en la planificación profesional, el reclutamiento y la evaluación del rendimiento en el sector sanitario. Para lograrlo, se sugiere que los enfermeros gestores busquen innovar en los procesos administrativos, de manera efectiva la tecnología de la información y la comunicación (TIC) y los sistemas de información (SI). (Navarro-Rodríguez, 2022)

Un ejemplo es la investigación de González-Hernando et al. (2013) sobre la evaluación por competencias de los estudiantes de enfermería a través de aprendizaje basado en problemas, realizada a 23 grupos de estudiantes de enfermería de la Universidad de Valladolid-España (4 a 6 estudiantes). Se han utilizado instrumentos como el cuestionario de evaluación y autoevaluación. Como resultado se demostró que esto permite evaluar competencias transversales en los estudiantes de enfermería como habilidades de comunicación, manejo de herramientas tecnológicas, autonomía e independencia, trabajo en equipo y análisis clínico. Por lo tanto, durante los estudios universitarios de un profesional de la salud, se adquieren tantas competencias genéricas como específicas del puesto, las cuales son esenciales para desempeñar las actividades en un hospital o centro de salud. Esta formación es clave para el desarrollo profesional del estudiante.

Asimismo, Muñoz-Villaverde et al. (2023) en su estudio titulado Competencias Profesionales de las Enfermeras Oncológicas: Reconociendo la Práctica Avanzada en Enfermería, en el cual este estudio reconoce competencias de prácticas avanzadas con la finalidad de promover el rol de las enfermeras de cada nivel de gestión, identificando perfiles dentro del área de oncóloga de un hospital. En el cual participaron un total de 29 enfermeras; como resultado, el 31% de las enfermeras cumplían con los modelos de formación establecidos por los hospitales y Centros de Salud, y con maestría o doctorado fueron el 6,9%. En este contexto, la Organización Mundial de

la Salud (OMS) se muestra un notable interés en fortalecer las capacidades del personal de enfermería, aumentar la visibilidad y brindar reconocimiento a esta profesión de enfermería a nivel mundial. (World Health Organization [WHO], 2020)

En esa línea, el desempeño del enfermero hospitalario depende de la organización de sus tareas y del manejo de herramientas de gestión, lo que impacta directamente en la calidad de la atención brindada (Soares et al., 2016).

La inversión en programas de capacitación y desarrollo de talento humano tiene una influencia significativa en los resultados globales de las empresas. Al fortalecer las competencias de los empleados, se optimizan los procesos organizacionales, lo que mejora la eficiencia y efectividad general de la empresa. Además, este tipo de inversión no solo tiene efectos a nivel interno, sino que también impacta la imagen externa de la organización, mejorando su posicionamiento como empleador atractivo, es decir, su estrategia de employer branding. En este sentido, promover un aprendizaje continuo y constante es un factor clave para el desarrollo organizacional, ya que permite a la empresa mantenerse a la vanguardia en un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico. (Pardo & Díaz, 2014)

En ese sentido es crucial que los colaboradores posean competencias gerenciales necesarias para el desarrollo de sus tareas. Lombana et al. (2014) nos mencionan que la apropiación del concepto de competencia presenta desafíos desde su raíz etimológica. Por un lado, sugiere una lucha (competir) y, por otro se refiere a las habilidades (competer). La competencia, en este sentido, se centra en el proceso de calificar y cualificar a las personas para que puedan desempeñar tareas específicas con éxito, buscando obtener resultados concretos. Este enfoque es especialmente relevante en el ámbito educativo, donde la preparación y el desarrollo de habilidades especializadas en los individuos son fundamentales para su rendimiento en actividades y roles determinados. (McClelland, 1973)

A través de la atención integral al individuo enfermo o sano, las políticas de gestión de los recursos humanos de enfermería tienen como objetivo prevenir la enfermedad, promover, cuidar y mantener la salud. Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos, el modelo de gestión de personas debe tener en cuenta el bienestar psicológico, la satisfacción y la salud del empleado. (López, 2009)

MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo esta revisión sistemática, se realizó la búsqueda e identificación de estudios relevantes, es preciso señalar que se emplearon palabras claves durante la recopilación de la información realizando búsquedas estratégicas en base de datos académicos como PubMed, Scopus y Web of Science, Elsevier, así como en plataformas de Alicia Concytec e Instituciones afines, utilizando palabras clave como “gestión por competencias”, “gestión del talento humano” y “personal de enfermería”. Se incluyeron estudios publicados en los últimos cinco años que

abordaran la efectividad de evaluación de desempeño utilizando la evaluación por competencias de los colaboradores.

Los criterios de exclusión se aplicaron para descartar estudios que no estuvieron relacionados de manera directa con el objetivo de evaluar la efectividad de sistemas de evaluación del desempeño en organizaciones del sector salud. Fueron pesquisas que se encontraron disponibles en diversas bases de datos que incluían resúmenes y textos relevantes que guardan relación con el tema, pero no cumplían con ciertos requisitos, también se excluyeron aquellos escritos en idiomas distinto al español, inglés, portugués.

Se llevó a cabo un análisis comparativo de las diferentes perspectivas ofrecidas por varios autores en relación con los conceptos, particularidad, modelos y dimensiones del clima organizacional y la calidad que brindan los servicios públicos de la salud. Este estudio permitió desarrollar un marco teórico que respalda el artículo, proporcionando una base sólida para entender los factores que afectan estos aspectos en el ámbito de la salud pública.

Por último, con el fin de fomentar un ambiente que apoye el empoderamiento de las enfermeras, es crucial poner en marcha medidas de instrucción para las enfermeras que actualmente trabajan en las instituciones para apoyar un ambiente que fomente el empoderamiento de la enfermera, en elementos que apoyen el alto nivel de avance tecnológico para el cuidado del paciente, sin dejar de lado los atributos intersubjetivos inherentes a las dimensiones social, espiritual y emocional. (Torres, 2023, p. 4)

RESULTADOS

Se presentan los detalles más destacables y ordenados de la revisión realizada evaluando la calidad de los hallazgos y sistematizando los estudios más significativos para el análisis y correspondiente síntesis. Los resultados revelaron que la buena gestión del talento humano en hospitales es de vital importancia y tiene efectos en la atención al asegurado o paciente. Por otro lado, la evaluación por competencias de manera justa y equitativa a las enfermeras fomenta la transparencia en el equipo de trabajo en el área de enfermería, debido a que una evolución de 360° en el cual todos los actores claves de la organización hacen la evaluación y también por último la autoevaluación incrementa el autoanálisis y motivación intrínseca de las enfermeras.

La revisión sistemática de la literatura reveló varios aspectos clave en la gestión del talento humano. A continuación, se presentan las tablas con los detalles más destacados y ordenados de la revisión realizada, evaluando la calidad de los resultados y sistematizando los estudios más trascendentales para el análisis y síntesis respectiva.

Tabla 3

Modelos, Impacto y Desafíos en la Evaluación por Competencias de Enfermería en Hospitales Peruanos

Categoría	Hallazgos Claves	Hallazgos específicos
Modelos de Evaluación	Evaluación 360°	○ Más efectiva ○ Evalúa: habilidades clínicas, comunicación, liderazgo - Resistencia cultural en algunos entornos.
	Evaluación basada en trabajo	- Identifica áreas de mejora - Promueve reflexión profesional
	Modelos internacionales aplicados	- 5 modelos identificados - Integran habilidades técnicas, gestión y actitudinales.
Impacto en el desempeño	Correlación de competencias y desempeño basado en estudios realizados por Olivares (2023).	- Rho Spearman = 0.765 (Hospital limeño, n=100; p=0.000).
	Relación gestión RR.HH. y desempeño basado en estudios realizados por Chávez (2018).	- Rho Spearman = 0.719 (n=110; p=0.002).
	Mejora en indicadores	- Aumenta el compromiso, eficiencia clínica, satisfacción del paciente
Competencias claves	Gestión	- Toma de decisiones, creatividad, gestión de RR.HH., orientación a resultados
	Comunicación y Tecnología	- Escucha activa, manejo de sistemas de información.
	Liderazgo	- Trabajo en equipo, delegación, resolución de conflictos, ética.
Barreras	Resistencia cultural	- Rechazo a evaluaciones 360° por temor a juicios subjetivos.
	Falta de estandarización	- Herramientas no validadas rigurosamente.
	Procesos tradicionales de RR.HH.	- Contrataciones basadas en corrupción o criterios no técnicos.

Fuente: Elaboración propia (2025)

La tabla 3 destaca los resultados más relevantes y proporcionan una visión integral de como las diferentes formas de evaluación influyen en el clima laboral de los profesionales de la salud. La gestión del talento humano es la encargada de desarrollar y fortalecer las competencias de trabajadores, colaboradores de la organización, por lo cual será el área responsable de utilizar herramientas necesarias que permitan la evaluación del potencial humano.

Por otro lado, Trevizan et al. (2009) mencionan que es necesario que el trabajo de la enfermera en la gestión de la atención al cliente en el contexto de la enfermería brasileña evolucione hacia una ética fundamentada en el compromiso actitudinal. Se debe tener en cuenta la felicidad y el desarrollo profesional integral de quienes desempeñan esta tarea, además de las exigencias de los establecimientos de salud.

DISCUSIÓN

Proporciona un análisis crítico que examina tanto las virtudes como las limitaciones de la literatura revisada, así como los aspectos más destacables o significativos de los hallazgos de cada uno de los referentes.

Para Sanz-Calvo et al. (2024) mencionan en su investigación que, a nivel internacional, existen diversas herramientas para la evaluación de competencias. Sin embargo, muchas de ellas han sido desarrolladas específicamente por los investigadores para cumplir con los objetivos de sus estudios, sin haber pasado por procesos de validación rigurosos. En otra investigación, relacionado con la administración hospitalaria y las habilidades laborales del personal de enfermería de un hospital limeño, se analizó una muestra de 100 enfermeras, al hallazgo obtuvo como resultado en la correlación Rho de Spearman = 0,765 y sigma bilateral de 0,000 indicando una correlación positiva moderada. (Olivares, 2023)

Según Chávez (2018) en su investigación realizada sobre Gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral del personal de enfermería en un hospital nacional en Lima, lo realizó de tipo correlacional, utilizó 2 cuestionarios aplicados a 110 trabajadores profesionales de enfermería del área emergencia. Como conclusión obtuvo una relación positivo alto (Rho Spearman 0,719) ($p=0,002$). Por otro lado, Altamirano (2022) en su pesquisa sobre la gestión del talento humano y habilidades laborales de profesionales de enfermería en un hospital limeño, determinó mediante un cuestionario aplicado a 108 enfermeras, que no existe una relación significativa entre las variables. Como resultado de la investigación el 98.1% de encuestados reportaron tener competencias laborales significativas.

Un estudio realizado en Brasil, que involucró a 58 profesionales de la salud de un hospital universitario, emplearon dos cuestionarios para evaluar a los profesionales, la percepción tanto, de los trabajadores por parte de sus jefes inmediatos mediante autoevaluaciones, utilizando el Microsoft Excel para el análisis de datos. Los resultados revelaron hallazgos significativos entre los enfermeros que incorporaron competencias gerenciales, asistenciales, actitudinales y

pedagógicas. La competencia con mayor evidencia fue la supervisión del equipo, observándose una concordancia entre las autoevaluaciones y las evaluaciones del desempeño realizadas por los jefes de servicios. (Menegaz et al., 2024)

Por otro lado, según Arroyo (2020) en su investigación sobre cómo perciben la administración sanitaria y su desempeño en un Hospital Nacional del Callao, analizando una muestra de 201 profesionales de la salud, para evaluar el desempeño en la gestión hospitalaria, empleando un cuestionario estructurado. Los resultados de los encuestados indicaron que el personal considera eficaz las áreas de planificación, organización, dirección y control dentro de la administración sanitaria, revelando los siguientes porcentajes (65,7%, 48,3%, 58,7% y 49,8%). Así mismo el rendimiento, la eficacia y la eficiencia, la continuidad y el uso de los recursos en el desempeño gerencial recibieron calificaciones similares como: 39,8%, 52,2%, 38,8% y 65,7%, respectivamente.

Según, Hanco (2018) en su investigación que tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y desempeño laboral de la personal enfermería de un hospital de Essalud, en el cual la muestra de 23 licenciadas de enfermería. Con este enfoque centrado en la eficiencia en la gestión para medir las competencias y el desempeño de los colaboradores de la empresa de salud, conocer las necesidades de los profesionales de la salud en un hospital de gran acogida con pacientes que buscan la atención de calidad, el tener a las personas idóneas en los puestos claves incrementara la satisfacción de los asegurados del hospital.

También, Minaya-Serna et al. (2024) en su investigación Gestión del talento humano y satisfacción laboral en un hospital de Huaraz a 120 profesionales de enfermería. Como resultados se evidencio estadísticamente que uno de los aspectos más importantes es la satisfacción laboral y la gestión del talento humano, por ejemplo, la gestión del talento humano en los centros médicos no es del todo conforme en nuestro país. Todas las instituciones sanitarias siguen utilizando las tradicionales oficinas de personal, también conocidas como oficinas de recursos humanos, particularmente en el sector público, donde los procedimientos de contratación, retención y selección de personal se realizan bajo la misma denominación. Esto se hace de forma tradicional, con frecuencia sin tener en cuenta las cualificaciones para los puestos específicos, y cuando se combina con la corrupción que existe en el sector sanitario, se produce una falta de transparencia.

CONCLUSIONES

Al analizar los temas previamente expuestos, se puede afirmar que la perspectiva de varios autores respecto a los conceptos, atributos y modelos utilizados para medir las variables estudiadas, presentan similitudes en sus investigaciones. Específicamente, hay un consenso en particular en las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad son las más prevalentes en el desarrollo de la evaluación por competencia a los trabajadores/as en el ámbito de la salud. Por otro lado, respecto a la gestión del

talento humano en los centros de servicios públicos de salud, la literatura destaca factores repetitivos como, capacidad de respuesta, tolerancia, confiabilidad, empatía y responsabilidad.

El uso de herramientas digitales ayuda a optimizar la gestión del talento humano, mientras la transformación digital podría generar cambios significativos en la estructura y administración organizacional. El uso de grandes volúmenes de datos permitirá evaluar el desempeño y mejorar la calidad y eficiencia de manera más personalizada. Además, esta evolución impactará en los procesos y funciones de los profesionales, especialmente ante los avances en la inteligencia artificial, lo cual se presenta como desafíos a los métodos tradicionales de desarrollo profesional. (Repullo & Freire, 2024)

Asimismo, al examinar la información presentada en este artículo, se puede inferir teóricamente que existe una importante relación entre la evaluación basada en competencias y la gestión del talento humano en el ámbito de los servicios de salud. Diversos estudios previos sugieren que aspectos relacionados con desempeño laboral, competencias genéricas, equidad, desarrollo personal y gestión de compensaciones, tienen un impacto directo sobre la calidad de atención que prestan los servicios públicos de salud. En conclusión, la manera en que las empresas realizan sus evaluaciones por competencias a sus empleados de manera transparente y equitativa, permitirá que el entorno de trabajo se vea mejora en un desempeño aceptable al cumplir los objetivos organizacionales y llegar a la calidad del servicio deseados en el área de enfermería de un hospital, debido a que todos coinciden en que la satisfacción de los usuarios es fundamental para definir calidad, fomentar un enfoque hacia la mejora continua en la prestación de servicios. (Bernal et al., 2015)

REFERENCIAS

- Altamirano, M. (2022). *Gestión del talento humano y competencias laborales del profesional de enfermería de un Hospital de Lima, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96884/Altamirano_BMH-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Arroyo, V. (2020). *Percepción de la administración sanitaria y desempeño de la gestión en profesionales de enfermería del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, Callao – 2018*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao]. <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5241/ARROYO%20VIGIL%20FCS%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barquero, A., León, R., Pascual, L., & Blasco, R. (2009). El mapa de competencias para directivos de enfermería como herramientas de gestión y evaluación. *Nursing (Ed. española)*, 27(9), 62-66. [https://doi.org/10.1016/S0212-5382\(09\)70628-4](https://doi.org/10.1016/S0212-5382(09)70628-4)
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Campos, P. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista CUIDARTE*, 10(2). <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Chávez, L. (2018). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – Lima, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11577/Chavez_CLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión de Talento Humano*. (3ª ed.). McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Dwivedi, R., Anand, A., Chatterjee, A., Aancy, H., & Poojitha, S. (2024). Effectiveness of human resources development strategies on organizational performance: an empirical study. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 15(11), 5097-5110. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02385-w>
- Giménez, N., Alcaraz, J., Gavagnach, M., Kazan, R., Arevalo, A., & Rodríguez-Carballeira, M. (2017). Profesionalismo: valores y competencias en formación sanitaria especializada. *Revista de Calidad Asistencial*, 32(4), 226-233. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1134282X16301701>
- González-Hernando, C., Martín-Villamor, P., Carbonero-Martín, M., & Lara-Ortega, F. (2013). Evaluación por competencias de los estudiantes de Enfermería a través de Aprendizaje

- basado en Problemas. *Enfermería Universitaria*, 10(4), 120-124.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358733529003>
- González García, A., Marqués-Sánchez, P., Pinto Carral, A., Sanz Villorejo, J., & Pérez González, S. (2020). Modelo de competencias para la gestora enfermera. *Metas Enferm*, 22(10), 5-13. DOI: <https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.22.1003081511.2020>
- Hanco, P. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de Essalud Cusco*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/33855>
- Hernández, E. (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*, 36(4), 3980.
<http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v36n4/1561-2961-enf-36-04-e3980.pdf>
- Jiménez, A., & Echevarría, S. (2021). Revisión desde el desempeño laboral al vínculo con enfermería. *Horizonte de Enfermería*, 32(2), 177-191.
<https://revistaingenieriaconstruccion.uc.cl/index.php/RHE/article/view/27709>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management?. *PLoS One*, 12(11): e0187863. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
- Lira, C. (2022). Nivel de satisfacción y desempeño laboral del personal de enfermería. *Más Vita, Revista de Ciencias de Salud*, 4(4), 206-216. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/MV0179>
- López, M. (2009). *Consecuencias psicosociales del trabajo en personal de enfermería como indicadores subjetivos de rendimiento desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos*. [Tesis de doctorado, Universidad de Marcia-España].
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/10059/1/LopezMontesinos.pdf>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Machuca, J. (2022). Desafíos en la gestión de personas en el ámbito de la salud en el nuevo contexto. *Investigación e Innovación*, 2(4), 2-3.
<https://doi.org/10.33326/27905543.2023.1.1605>
- Marlapudi, K., & Lenka, U. (2024). Unlocking the potential: redefining talent and competency mapping for Industry 4.0. *Management Research Review*, 47(11), 1805-1832.
<https://doi.org/10.1108/MRR-07-2023-0496>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Menegaz, J., Barros, A., Oliveira, S., Pontes, D., Chaves, L., & Camelo, S. (2024). Competências do enfermeiro hospitalar: convergências e divergências de avaliação. *Acta Paul Enferm*, 37: eAPE001645. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2024AO00001645>

- Minaya-Serna, A., Ruiz-Gómez, A., Concha-Huarcaya, M., & Alva-Olivos, M. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(1), 130-140. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678>
- Morán-Barrios, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.ª Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 17(4), 130-139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2016.07.001>
- Muñoz-Villaverde, S., Martínez-García, M., Serrano-Oviedo, L., Sobrado-Sobrado, A., Cidoncha-Moreno, M., & Garcimartín, P. (2023). Competencias profesionales de las enfermeras oncológicas: reconociendo la Práctica Avanzada en Enfermería. *Enfermería clínica*, 33(5), 338-345. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.06.006>
- Navarro-Rodríguez, D. (2022). Plataforma institucional del trabajador: una propuesta para la gestión del talento humano de enfermería. *Enfermería Universitaria*, 19(3), 193-195. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2022.3.1555>
- Negrín, M., & Ortún, V. (2024). Editorial. Recursos humanos en sanidad: más de lo mismo no es una solución. Informe SESPAS 2024. *Gaceta Sanitaria*, 38(1). <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102391>
- Olivares, C. (2023). *Gestión hospitalaria y competencia laboral del personal de enfermería de un hospital de Lima, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106817/Olivares_HCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización Mundial de la Salud (2013). Derecho a la salud. Nota descriptiva n.º 323 [consultado 30 Dic 2024]. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018)
- Renghea, A., Hernández-Iglesias, S., Cuevas-Budhart, M., Iglesias, M., Sarrion-Bravo, J., Crespo, A., & Gómez del Pulgar, M. (2024). Validación y fiabilidad de un instrumento para la evaluación de la calidad de servicios, adaptado a familiares, pacientes y personal de enfermería. *Journal of Healthcare Quality Research*, 39(6), 381-390. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2024.07.003>
- Repullo, J., & Freire, J. (2024). Evaluación del rendimiento y compensación en centros sanitarios de gestión directa. Parte 2: el Sistema Nacional de Salud. Informe SESPAS 2024. *Gaceta Sanitaria*, 38(1). <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102368>
- Rethans, J. J., Norcini, J. J., Barón-Maldonado, M., Blackmore, D., Jolly, B. C., LaDuca, T., Lew, S., Page, G. G., & Southgate, L. H. (2002). The relationship between competence and

- performance: Implications for assessing practice performance. *Medical Education*, 36(10), 901-909. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2923.2002.01316.x>
- Sanz-Calvo, J., Rivera-Vicente, L., García - Carrión, M., & Gómez del Pulgar, M. (2024). Fiabilidad de la escala de Evaluación de competencias Enfermeras en Salud Metal: estudio piloto. *Enfermería clínica*, 34(4), 293-301. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2024.05.002>
- Soares, M. I., Resck, Z. M., Camelo, S. H., & Terra, F. (2016). Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia de enfermería. *Enfermería Global*, 15(42), 341-352. Recuperado en 25 de enero de 2025, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412016000200012&lng=es&tlng=es.
- Soto-Fuentes, P., Reynaldós-Grandón, K., Martínez-Santana, D., & Jerez-Yáñez, O. (2014). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*, 14(1), 79-99. <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v14n1/v14n1a08.pdf>
- Torres, M. (2023). Gerenciar el talento humano de enfermería: desafíos en la revolución 4.0 y los cambios generacionales. *CES Enfermería*, 4(1), 1-5. <https://doi.org/10.21615/cesenferm.7318>
- Trevizan, M., Mendes, I., Hayashida, M., Godoy, S., & Nogueira, M. (2009). La búsqueda de compromiso actitudinal: tendencia de la conducta ética del enfermero gerente. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43(3), 721-725. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342009000300031>
- Villa, J., Garvía, M., García, S., Galindo, C., Merchan, N., & Rojo, R. (2004). La gestión por competencias: Un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. *Enfermería Global*, 3(2), 1-8. <https://doi.org/10.6018/eglobal.3.2.558>
- World Health Organization (WHO). (2020). State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership 2020, [consultado 24 Dic 2024]. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331677>