

Artículo de tesis**Gestión por competencias y el desempeño laboral en una entidad del Estado***

Competence Management and Job Performance in a State Entity

Percy Gabriel Ramos Icho

Seguro Social de Salud - ESSALUD (Perú)

percy.ramos@essalud.gob.pe | ORCID: 0009-0004-1419-6064

* Este artículo está basado en la tesis para optar el grado académico de maestro en gestión pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola: “Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral del recurso humano de la sede central del Seguro Social de Salud - ESSALUD, Lima – 2023”, sustentada por el autor en 2024 y publicada en el repositorio institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.14005/15397>

Cómo citar este artículo/citation:

Ramos Icho, P. G. (2025). Gestión por competencias y el desempeño laboral en una entidad del Estado. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (13), 238–250. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.10>

Resumen

Este artículo analiza la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la sede central de EsSalud, Lima. Los resultados confirman que existe una correlación positiva y moderada entre ambas variables, resaltando que las competencias personales, técnicas y corporativas influyen directamente en la productividad institucional. La evidencia obtenida destaca la relevancia de fortalecer la gestión del talento humano mediante este modelo, con miras a optimizar la calidad de los servicios y promover una cultura organizacional orientada a resultados. Este hallazgo ofrece referencias útiles para otras entidades públicas interesadas en aplicar estrategias de gestión por competencias.

Palabras clave: gestión por competencias, desempeño laboral, talento humano, administración pública, evaluación del rendimiento.

Abstract

This article analyzes the relationship between competency-based management and job performance at the central headquarters of EsSalud in Lima. The results confirm a positive and moderate correlation between these variables, highlighting that personal, technical, and corporate competencies directly influence institutional productivity. The evidence underscores the importance of strengthening human talent management through this model to improve service quality and foster a results-oriented organizational culture. These findings provide useful references for other public entities interested in implementing competency-based management strategies.

Keywords: competency-based management, job performance, human talent, public administration, performance evaluation.

Introducción

Actualmente, es común observar brechas de competencias en el mercado laboral de muchos países, en razón de las requeridas por las empresas. Esta realidad representa un desafío para los modelos académicos y para los actores responsables del diseño de políticas públicas. Por ello, resulta importante que quienes participan en el diseño de los procesos formativos del talento humano se esfuercen en mirar hacia el futuro y propongan estrategias que les permitan anticiparse a los cambios del mercado laboral. Para lograr ese objetivo, es fundamental contar con sistemas eficaces que respalden esa mirada proyectiva.

En Europa, el ADP Research Institute desarrolló un estudio titulado “People Unboxed” (2018), donde encontraron que un 33% de los trabajadores encuestados no está satisfecho con el liderazgo de sus jefes, y un 37% siente que estos apenas ven su potencial. Asimismo, alrededor de la mitad manifiesta haber experimentado experiencias desagradables en su trabajo, provocadas por una mala gestión, altos niveles de estrés o un ambiente laboral adverso. Estos factores repercuten directamente en el rendimiento de los trabajadores (citado en ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, 2018).

En América Latina, la gestión del talento humano ha adquirido mayor atención; sin embargo, aún se advierten condiciones que afectan su efectividad. Según Yupanqui (2022), en muchas entidades aún no se ha logrado implementar un modelo integral para la gestión del talento, lo cual no ha favorecido la consolidación de una adecuada cultura organizacional. Entre las principales dificultades se encuentran la falta de planificación en el desarrollo profesional, las escasas oportunidades de promoción y capacitación, y la ausencia de políticas efectivas para retener al personal capacitado. A ello se suman la sobrecarga laboral y escasa comunicación jerárquica, que afectan el rendimiento y el compromiso del personal.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022), durante el primer semestre de 2022 se registró una disminución en la tasa de desocupación en la región, con una reducción de 2.8 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior. Si bien este comportamiento es alentador, no elimina las tensiones estructurales que aún persisten en los mercados laborales de América Latina y el Caribe.

Hacia 2023, en países como Argentina y Brasil, el entorno institucional se ha visto afectado por la injerencia política en la administración pública local, lo que ha devenido en el uso de las

estructuras del Estado con fines particulares. Frente a esta situación, con objeto de retraer este fenómeno, es fundamental que los servidores públicos contribuyan con resultados que generen valor. Para lograrlo, es necesario incorporar herramientas de gestión que promuevan el desarrollo de competencias en todos los niveles de la organización y que fortalezcan principios como la eficiencia, la transparencia y el control institucional (Viveros, 2015).

Por otro lado, actualmente en el Perú, el mercado laboral demanda profesionales con perfiles cada vez más competitivos. Ante ello, las organizaciones han buscado implementar estrategias innovadoras orientadas a captar y fidelizar al recurso humano y, en ese contexto, el modelo de gestión por competencias ha sido reconocido como una valiosa herramienta para reconocer, valorar y administrar las capacidades del personal, en función de los requerimientos de cada puesto y en coherencia con los objetivos institucionales. Este enfoque se encuentra presente, a través de la alternativa de solución seleccionada a causa indirecta N° C3.9 (Inadecuado desempeño de los servidores civiles), dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que promueve la aplicación de esquemas normativos y metodologías ligadas a la gestión por competencias (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022).

En relación a ello, desde los 90, el Perú ya había comenzado a mostrar mayor interés por incorporar modelos de gestión basados en competencias, generado por la necesidad de mejorar la eficiencia de las empresas y el desempeño de los trabajadores. Esta orientación buscaba desarrollar habilidades específicas que impactaran positivamente en el rendimiento individual y colectivo (Armada, 2021, p. 316-317).

En ese contexto, como parte del proceso de modernización del Estado, se promulgó en 1997 la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, Ley 26790, lo que permitió la creación del Seguro Social de Salud (EsSalud) en 1999. Esta entidad, adscrita al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, fue concebida como un organismo público autónomo, con independencia técnica, administrativa, financiera y presupuestal (Ley 27056, 1999).

Desde su creación, EsSalud ha venido incorporando distintos instrumentos normativos orientados a fortalecer la gestión del personal. Entre los más relevantes figuran el Reglamento de Evaluación del Desempeño Laboral, aprobado en 2004, y el Manual de Perfiles Básicos de los Cargos, implementado en 2008 (EsSalud, 2004).

En 2014, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, aprobó un marco normativo para la gestión del talento humano en el sector público, compuesto por siete subsistemas y 23 procesos, dentro de los cuales se incluyen mecanismos de evaluación por competencias.

En el marco del proceso de modernización institucional en EsSalud, en 2016 se aprobó la Norma para la Formulación, Aprobación y Actualización del Manual de Perfiles de Puestos (MPP), la cual ha sido modificada en varias ocasiones para adaptarse a los cambios de la entidad (EsSalud, 2016).

A partir de 2019, EsSalud puso en marcha el Programa de Evaluación del Desempeño, alineado a su Plan Estratégico Institucional 2020-2024. Este programa introdujo el Subsistema de Gestión del Rendimiento, orientado a fortalecer las capacidades del personal mediante evaluaciones periódicas y la creación de un entorno laboral enfocado en el desarrollo de competencias (Resolución de Gerencia General N°650-GG-ESSALUD-2021, 2021).

Posteriormente, EsSalud ha dado continuidad a este subsistema a través de planes anuales (2020-2022) que ampliaron su alcance y consolidaron su estrategia basada en competencias.

No obstante, y a pesar de los avances normativos alcanzados, gran parte del personal de EsSalud ingresó a la institución antes de que se implementaran las regulaciones actuales, condición que ha generado un desajuste entre los antiguos mecanismos de evaluación y las nuevas disposiciones. En este contexto, se ha generado una brecha entre las competencias reales del personal y los perfiles profesionales que hoy exige la institución. En consecuencia, se observa un desempeño laboral por debajo de lo esperado, lo cual limita la capacidad de EsSalud para alcanzar sus metas institucionales con mayor eficiencia.

Este desfase entre lo que exige la organización y las capacidades de su capital humano también ha impactado negativamente en el clima laboral. Es así que la desmotivación y el bajo compromiso se han hecho evidentes junto con una caída en la productividad, dificultades en la comunicación interna y una colaboración insuficiente entre los equipos de trabajo.

Estas condiciones han derivado en una cultura organizacional caracterizada por una escasa orientación hacia los resultados, lo cual impacta en el cumplimiento de la misión institucional y

genera la necesidad de recurrir a la contratación de personal externo con capacidades específicas. A través de contratos de locación de servicios, EsSalud ha intentado cubrir las brechas de competencias existentes, lo que ha resultado en la contratación de 1078 personas solo en la sede central para abril de 2023 (EsSalud, s.f.).

Si bien estas medidas atienden necesidades urgentes, no resuelven los problemas estructurales. Ya en 2019, el Libro Blanco de EsSalud advertía la necesidad de robustecer la gestión del recurso humano mediante procesos de capacitación sostenidos y sistemas de incentivos que contribuyan a mejorar la productividad y aseguren la sostenibilidad del sistema, particularmente en el contexto de la separación de funciones entre las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) (EsSalud, 2019).

En relación a lo descrito, la ausencia de una estrategia ordenada en el desarrollo del talento interno ha debilitado la capacidad de respuesta institucional. Esta carencia ha generado un entorno marcado por la baja productividad individual, la desmotivación y una limitada orientación a resultados, lo que se evidencia en las unidades orgánicas de la sede central de EsSalud, donde se ha incrementado la contratación de personal externo para asumir tareas específicas que el personal interno no podría cubrir debido a carencias en sus competencias. Revertir este fenómeno implica fortalecer las capacidades del personal mediante un modelo de formación continua, evaluaciones periódicas y mecanismos de promoción que valoren el mérito y el desempeño.

En este contexto, se hace necesaria la generación e implementación de estrategias modernas de gestión del talento humano, orientadas a alinear las competencias del personal con los objetivos institucionales, y reconocer asimismo a la tercerización como un recurso temporal, no como una solución final.

Así, la gestión por competencias surge como una herramienta estratégica de alto valor para impulsar la transformación de las empresas. Su adecuada implementación permite no solo optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar el clima laboral, sino también orientar las tareas individuales hacia los fines de la organización. Su éxito depende del compromiso de todos los niveles jerárquicos, especialmente de la alta dirección, cuya función es liderar el cambio cultural y asegurar una implementación eficaz, sujeta a principios de transparencia, equidad y meritocracia.

En suma, adoptar el modelo de gestión por competencias en EsSalud representa una oportunidad significativa para elevar la eficiencia del sistema de seguridad social en el país. Este modelo no solo contribuirá a la mejora en la calidad de los servicios, sino que también ayudará a fortalecer el sentido de pertenencia, y generará un impacto positivo en la prestación de servicios a los asegurados.

Por otro lado, es necesario establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permitan ajustar el rumbo del modelo cuando sea requerido, asegurando de esta forma que los resultados estén alineados con los objetivos institucionales.

En este punto conviene enfatizar que la gestión por competencias no debe ser concebida como un fin en sí misma, sino como un medio para alcanzar una mayor eficacia operativa y asegurar la sostenibilidad institucional. Para EsSalud, integrar este enfoque implica tanto la revisión y adecuación de sus procesos internos como el fomento de una cultura organizacional orientada a resultados.

Por otro lado, la investigación destaca también la importancia de que este proceso de implementación se acompañe de una estrategia de comunicación, formación y evaluación que involucre activamente a todos los actores y se respalde en un marco normativo que promueva el aprendizaje continuo y la profesionalización del talento, y que garantice transparencia en los procesos de selección, evaluación y promoción.

Finalmente, el éxito de este modelo depende de la adopción de un enfoque holístico, que contemple necesidades individuales y también los requerimientos estratégicos de la organización y las condiciones del entorno. En ese sentido, la presente investigación se orienta a analizar y comprobar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la sede central de EsSalud como un paso clave para el entendimiento del modelo y para abordar de manera estructural los desafíos actuales de la institución.

Metodología de la investigación

Este estudio es de tipo básico y se desarrolló utilizando una metodología cuantitativa, caracterizado por la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El enfoque del estudio es descriptivo correlacional, de diseño no experimental con una temporalidad transversal. La población del estudio estuvo compuesta por servidores de la sede central del Seguro Social de Salud - EsSalud, bajo criterios de inclusión con un total de 303 servidores públicos. La información se obtuvo bajo los alcances de la Ley de Acceso a la Información Pública.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo por conveniencia, es decir, considerando la facilidad de acceso y la disponibilidad de los participantes para el investigador. Esta muestra estuvo conformada por 170 servidores pertenecientes a diversas áreas administrativas de la sede central de EsSalud. A fin de mitigar posibles sesgos y ampliar la representatividad del estudio, la selección se extendió de manera intencional a todas las dependencias administrativas. Esta estrategia se alinea con los planteamientos de Patton (1990) en su obra *Qualitative Evaluation and Research Methods*, donde destaca que el muestreo intencional permite elegir deliberadamente a participantes clave que puedan aportar información significativa sobre el fenómeno en estudio. Si bien no garantiza representatividad estadística, sí favorece una representatividad conceptual relevante para los fines de la investigación.

Se recopiló la información de los datos cuantitativos obtenidos en la misma sede central de EsSalud, a través de dos cuestionarios correspondientes a las variables identificadas en el estudio, elaborados en base a las dimensiones elegidas. Esta metodología permitió una estructuración adecuada con la aplicación de los cuestionarios en un formato digital a través de la plataforma electrónica Google Form, que facilitó tanto la recolección como el análisis posterior de la información mediante el empleo de técnicas de estadística descriptiva. Este enfoque digital no solo agilizó el proceso, sino que también aseguró una cobertura amplia y diversa de los sujetos de estudio.

Resultados

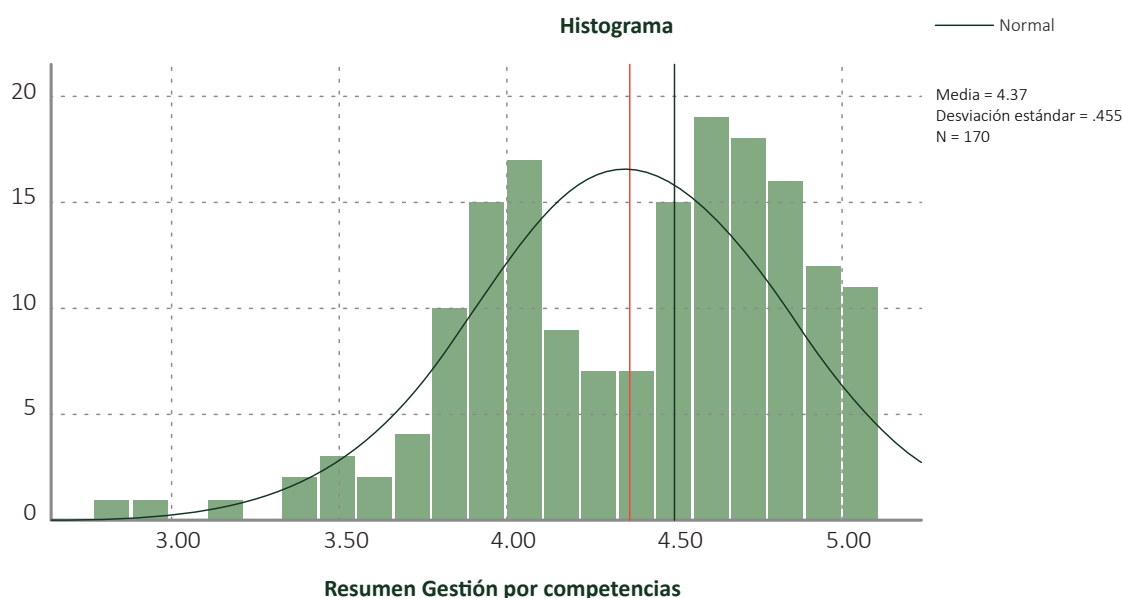
Los resultados de esta investigación para la variable “gestión por competencias” muestran una percepción positiva entre los 170 trabajadores encuestados. El 92.9% la consideró efectiva, mientras que el 7.1% expresó una percepción neutral y ningún participante la calificó como mala. Esto evidencia la alta valoración de esta metodología, y destaca su pertinencia en el entorno laboral de EsSalud.

No obstante, se reconoce también que estas percepciones pueden variar con el tiempo, influenciadas por factores como la comunicación interna y la implementación del modelo. Por

ello, se recomienda profundizar en estudios longitudinales para evaluar su impacto sostenido en el tiempo. Asimismo, la amplitud en los puntajes obtenidos (de 2.83 a 5) refleja la heterogeneidad de opiniones, lo que enriquece el análisis del contexto evaluado.

En la investigación, se destaca especialmente que la mediana de esta variable se encuentra situada en 4.47 y la media en 4.37, con un punto central alrededor del cual se concentran las respuestas. Considerando la desviación hallada, se expresa la dispersión de los datos y la consistencia en torno a este valor central (ver Figura 1).

Figura 1
Histograma de desviación estándar. Gestión por competencias



Elaboración propia.

Del mismo modo, los resultados obtenidos en esta investigación muestran una percepción positiva por parte de los trabajadores respecto a “competencias personales”, “competencias técnicas” y “competencias corporativas”, consultadas para el modelo en EsSalud. En ninguno de los casos se recogieron opiniones negativas, lo que permite interpretar un alto grado de aceptación del enfoque estudiado.

Sin embargo, se identificó un segmento del personal que manifestó una postura neutral. Esta respuesta podría interpretarse como señal de incertidumbre, insuficiente información o una experiencia desigual en la aplicación de las competencias consideradas dentro del entorno laboral

en la institución. Esta situación expone la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna, mejorar los procesos de formación continua y asegurar que las competencias definidas se traduzcan en el trabajo.

De manera conjunta, los hallazgos respaldan la eficacia general del modelo y ofrecen un punto de partida valioso para planificar estrategias de mejora continua en EsSalud. De la misma forma, abren la oportunidad para trabajar en aquellos aspectos que aún no han logrado consolidarse en la percepción de los encuestados, con miras a mejorar el uso del modelo.

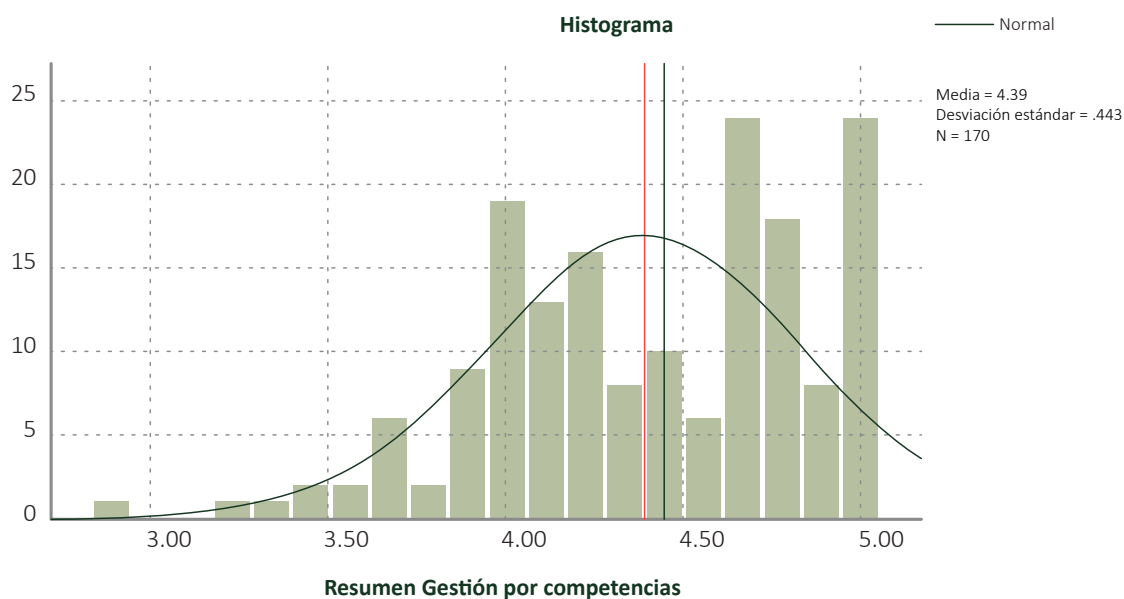
De otra parte, en torno a la variable “desempeño laboral”, los datos recogidos también reflejan una valoración positiva por parte del personal. Un 92.4% de los encuestados calificó su desempeño como bueno, mientras que el 7.6% mostró una visión neutral, calificándolo como regular. No se reportaron evaluaciones negativas, lo cual sugiere que existe una percepción favorable del clima organizacional y del compromiso institucional hacia el logro de metas.

Las respuestas mostraron un rango amplio, con valores que oscilaron entre 2.89 y 5 puntos. Esta dispersión sugiere que, si bien la mayoría percibe su desempeño de manera positiva, también existen diferencias que enriquecen el análisis. La diversidad de opiniones ofrece una visión más realista, permitiendo comprender mejor la complejidad del fenómeno en estudio.

Al respecto, se debe observar que tanto la mediana (4.44) como la media (4.39) de esta variable se sitúan en valores altos, lo que indica una elevada concentración de respuestas en torno a un punto central alto. A pesar de la variabilidad observada, estos indicadores refuerzan la idea de un nivel de desempeño consistente y valorado positivamente por el personal. La desviación registrada permite apreciar el grado de dispersión respecto al valor central (ver Figura 2), lo que añade profundidad a la interpretación de los datos.

La investigación también registró una apreciación favorable respecto a “habilidades”, “conocimiento y dominio del trabajo” y “cumplimiento de metas y resultados” por parte del personal encuestado. Si bien no se registraron valoraciones negativas, un reducido grupo calificó estos aspectos como regulares, lo que podría estar señalando áreas con margen de mejora.

Figura 2
Histograma de desviación estándar. Desempeño laboral



Elaboración propia.

A pesar de estas percepciones más moderadas, la opinión predominante fue positiva, destacando una buena valoración del desempeño laboral en la sede central de EsSalud. Este escenario sugiere que, aunque el rendimiento general es bien considerado, persisten oportunidades para reforzar determinadas habilidades y optimizar algunos procesos clave.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se valida la hipótesis general del estudio, que confirma que la gestión por competencias guarda una relación significativa con el desempeño laboral del personal de la sede central de EsSalud en Lima durante 2023. El objetivo principal fue analizar dicha relación y los hallazgos respaldan esta conexión. En este sentido, la investigación resalta la pertinencia de implementar este modelo en la gestión de los recursos humanos, lo que puede traducirse en una mayor productividad institucional y, por ende, en una mejora del servicio que se brinda a los asegurados adscritos.

Asimismo, en relación con el primer objetivo específico del estudio, centrado en las competencias personales, los resultados revelan una relación significativa con el desempeño laboral, lo cual resalta la necesidad de reconocer y fortalecer habilidades individuales como aptitudes y destrezas desarrolladas a lo largo del tiempo, fundamentales para un rendimiento eficiente en EsSalud.

Respecto al segundo objetivo, orientado al análisis de las competencias técnicas, los hallazgos también muestran una correlación significativa. En este punto, la investigación resalta que estas competencias vinculadas con la formación especializada para funciones específicas inciden positivamente en el desempeño laboral; su fortalecimiento es fundamental para optimizar la labor del personal.

Finalmente, el estudio mostró asimismo que las competencias corporativas, ligadas a los valores institucionales y al conocimiento compartido, también mantienen una relación significativa con el desempeño laboral. Su consolidación, entonces, resulta importante para asegurar el logro de los objetivos institucionales en EsSalud.

Referencias

- Armada, J. M. (2021). Gestión por competencias: Propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, (98), 310-325. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Organización Internacional del Trabajo. (2022). Dinámica de la productividad laboral en América Latina. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe* (27, LC/TS.2022/213). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_863688.pdf
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Ley 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD). (30 de enero de 1999). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27056.pdf>
- ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión. (28 de noviembre de 2018). *El 33% de los empleados europeos no aprueba la gestión de sus superiores*. ORH Observatorio de Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/el-33-de-los-empleados-europeos-no-aprueba-la-gestion-de-sus-superiores.html>
- Patton, M. (1990). *Qualitative Research & Evaluation Methods (4th ed.)*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Secretaría de Gestión Pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL%20DE%20MODERNIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20P%C3%9ABLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>

- Resolución de Gerencia General N°650-GG-ESSALUD-2021. Plan de Implementación del Subsistema de gestión del Rendimiento Ciclo 2021. http://www.EsSalud.gob.pe/wp-content/uploads/RGG_650_GG_ESSALUD_2021.pdf
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”. (10 de noviembre de 2014). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3584196/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%20238-2014-SERVIR-PE.pdf?v=1662146204>
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (2019). *Hacia la Modernización de la Seguridad Social en el Perú. Libro Blanco para el diálogo* (compendio de estudios, 2). http://www.EsSalud.gob.pe/transparencia/libro_blanco/libro_blanco_2.pdf
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (2016). *Norma para la Formulación, Aprobación y Actualización del Manual de Perfiles de Puestos—MPP en ESSALUD*. <http://compendionormativo.essalud.gob.pe/web/guest/normativa-interna>
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (2004). *Reglamento de Evaluación de Desempeño Laboral*. <http://compendionormativo.essalud.gob.pe/web/guest/normativa-interna>
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (s.f.). *Personas Contratadas por Locación de Servicios* [Archivo Excel 2023]. <http://www.EsSalud.gob.pe/personas-contratadas-por-locacion-de-servicios/>
- Viveros Z., A. A. (2015). El Riesgo Moral y la Regulación de la Calidad de los Servicios Públicos. *Derecho & Sociedad*, 45, 45-52. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/15223>
- Yupanqui S., R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>