

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERCIBIDO A TRAVÉS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS HOSPITALARIAS EN PANAMÁ.

Performance evaluation perceived through the Competency Management Model in the hospital companies of Panama.

**Lucero Aurora Fiengo Díaz de Estrada**

Universidad de Panamá, Facultad de Enfermería, Panamá

Email: [luceroedeestrada@gmail.com](mailto:luceroedeestrada@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0001-6430-4423>

### RESUMEN

Este artículo contiene el proceso de evaluación del desempeño desde la percepción del modelo de gestión por competencia en las empresas hospitalarias de Panamá. La población fue de doce empresas hospitalarias del país. Cualificamos la percepción del modelo en los colaboradores con jerarquía usando una escala Likert. Los resultados mostraron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de evaluación del desempeño y el modelo. El proceso de evaluación no fue satisfactorio, mientras que la percepción en los colaboradores del proceso fue favorable sobre los argumentos del modelo de Gestión por Competencias. La propuesta fue un programa de cambio enmarcado en el desarrollo organizacional basado en competencias.

Palabras claves: evaluación del desempeño, empresa hospitalaria y modelo de gestión por competencias.

### ABSTRACT

This article contains the performance evaluation process from the perception of the competition management model in hospital companies in Panama. The population was twelve hospital companies in the country. We qualified the perception of the model in the collaborators with hierarchy using a Likert scale. The results showed that there is no statistically significant relationship between the performance evaluation process and the model. The evaluation process was not satisfactory, while the perception of the collaborators of the process was favorable regarding the arguments of the Management by Competencies model. The proposal was a change program framed in organizational development based on competencies.

**Key words:** performance evaluation, hospital companies, management competencies model.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio propone analizar el proceso de evaluación del desempeño del colaborador en las empresas hospitalarias, desde la percepción del conocimiento del modelo de gestión por competencias que tengan los colaboradores con jerarquía, tales como gerentes, directores, responsables de recursos humanos y jefes de departamentos.

Considerando que el proceso de evaluación del desempeño actual utilizado en las empresas hospitalarias localizadas en Panamá sigue un modelo unidireccional y tradicional de la administración, la persona que ocupa el cargo superior jerárquico evalúa al colaborador, sólo en algunos lugares puede incluirse una autoevaluación durante la entrevista al entregar la evaluación anual.

Al ser comparado el proceso de evaluación del desempeño con el modelo de gestión por competencias, se encontró que no se integran a todos los actores del entorno laboral, es decir aquellos colaboradores o clientes que durante el año interactúan con cada uno de los profesionales contratados por las empresas, quienes pueden emitir un juicio crítico sobre su real desempeño y que puedan identificar las brechas del conocimiento sobre las competencias para el desarrollo del talento humano.

El modelo de gestión por competencias, aunque no es reciente, ha demostrado que su utilización fortalece la interacción entre administrativos y colaboradores. Siendo así, de acuerdo con (Paredes e Inciarte, 2013) resulta evidente, que el enfoque por competencias ha tomado gran relevancia, dando lugar a procesos formativos que privilegian no sólo la transmisión de saberes, sino que toman en cuenta otras dimensiones y contemplan los aspectos culturales, sociales, actitudinales que tienen relación con las capacidades de las personas. El enfoque por competencias se aleja de ser una visión reducida de la educación y de la formación profesional, al no estar conformado únicamente por elementos teóricos. (p.128-129).

Cuando todos se alinean en cumplir con las competencias que guían el logro de las metas, deriva un incremento de los beneficios tangibles e intangibles en la organización. Como resultados los colaboradores crecen en sus talentos y por supuesto los inversionistas se sienten satisfechos de los resultados obtenidos anualmente. Chiavenato (2001) citado en Olvera (2014) describió que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

En este estudio se seleccionó como unidades de análisis a las empresas hospitalarias localizadas en las diferentes provincias. Lo anterior nos confirmó la operación de un total de doce empresas. Es importante señalar, que en este estudio no incluyó a las empresas hospitalarias que ya fueron acreditadas por algún organismo internacional. A través de una interacción con los gerentes y encargados de Recursos Humanos cuantificamos los datos sobre el proceso de evaluación del desempeño y la percepción que tienen del modelo de gestión por competencias. Se presentarán los resultados de los hallazgos con el análisis de la estadística descriptiva e inferencial, para validar la hipótesis del estudio.

### Referente teórico

En las últimas cuatro décadas el mundo comercial ha dado un cambio de ruta gigantesco, en todos sus elementos integradores de las ciencias empresariales, desde el advenimiento de la internet, la llamada era del conocimiento y la cibernética. Surgió una nueva manera de administrar y gestionar las empresas, que tuvo su origen en Estados Unidos con Bruner en la educación y Mc Clelland en la psicología (Tobón (2006) quienes dotaron a las ciencias administrativa de una opción de manejar los negocios, desarrollando el contexto de la Gestión por Competencias.

Movilizar el propio esfuerzo y la responsabilidad individual, parece condición *sine qua non* para ser aceptado en el nuevo orden. Es en este nuevo orden donde la gestión por competencias encajaría perfectamente pues, como se indicará más adelante, en esta forma de gestionarse es el individuo el encargado de auto facilitar su incorporación a una determinada empresa y, posteriormente, de auto mantenerse en su puesto de trabajo a través de su cartera de competencias, permitiendo que el propio individuo "venda" o "alquile", por un tiempo, determinadas competencias a una empresa que las juzgue necesarias para alcanzar todos o alguno de sus objetivos (Dubar, 2002 en Tovar, 2010). Quintero (2010)

Bajo esta connotación decidimos analizar la percepción de un grupo de colaboradores de las empresas hospitalarias con el modelo de competencias (Galiberti, 2002). Perspectiva propuesta como teoría por el psicólogo estadounidense y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland en la década de los años 70. Este autor propuso tener más en cuenta las características de los trabajadores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en vez de las tradicionales descripciones de atributos, los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia. Las pruebas tradicionales basadas en la medición de conocimientos y aptitudes no predicen el éxito en el desempeño ante situaciones concretas del mundo laboral. Se

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Indexada



Recibido: 23/01/21 Aceptado: 30/4/21



relacionan más con el desempeño en tareas laborables. Tobón (2006) cuando hablamos de competencias nos referimos a las características que son factores de éxito laboral y no a todas las características relacionadas con el trabajo como sucede en el enfoque tradicional.(35). Para Quintero (2010) La competencia laboral la podemos integrar conceptualmente como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. (279).

En ese sentido, fue el psicólogo David McClelland quien enfocó por primera vez el concepto de competencia desde otra vertiente distinta a la educativa y formativa, proponiéndolo como alternativa al género, la raza, estatus socioeconómico para medir el rendimiento laboral. Su búsqueda por comprender la motivación humana constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias definiendo el concepto de *motivo*, como el interés recurrente para el logro de un objetivo. Su reflexión tiene una gran influencia hoy en día al provocar un viraje en la filosofía de los departamentos de recursos humanos de las empresas interesadas en los estudios de las ventajas competitivas. Estos autores en sus principales manuales *manageriales* (Spencer y Spencer, 1994; Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996; Fernández López, 2006 citados por Tovar (2010) presentan la gestión por competencias como la mejor respuesta al cambio en la forma de gestionar a las personas en la organización, y la mejor manera de mejorar la relación de ésta con sus empleados y de implicarse en el entorno en el que se desenvuelve. Con respecto al trabajador, dicha gestión permitiría su evolución laboral de una manera óptima, colocándolo siempre en el puesto que su nivel de competencias indicara (Prieto, (1996), citados en Tovar Martínez (2010), p. 111-112).

En este orden de ideas, el hecho de organizar los objetos a través de su forma equivale a tener de ellos una versión racional o en términos más exactos geométrica, que ofrece una idea clara, precisa e inconfundible de lo que la caracteriza. Darle forma a un objeto equivale a darle sentido, a hacerlo propio y permitirle mostrarse de manera inconfundible a la conciencia, y con ello facultar la posibilidad de desarrollar estados imaginativos como el poderlos contrastar con otros, pensarlos en otros contextos, compararlos en diferentes momentos de la memoria. (Oviedo, 2004, p.93).

Igualmente manifestó que es función de la percepción realizar abstracciones a través de las cualidades que definen lo esencial de la realidad externa. El principal producto de su trabajo experimental son las leyes de la percepción, las cuales se encargan de describir los criterios con base en los cuales el aparato perceptual selecciona información relevante, la agrupa dentro de la mayor armonía posible (pregnancia) y genera representaciones mentales. (Oviedo, p. 96).

De las investigaciones sobre la teoría de las necesidades, Robbins (2017) encontró que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. No dejan las cosas al azar prefieren el reto de encargarse de un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o el fracaso. Se desenvuelven mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 50 por ciento de salir adelante. La necesidad de poder es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan estar a cargo. La tercera necesidad delimitada por Mc Clelland es la afiliación que es la que menos atención ha recibido. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca p.163.

Entendiendo este concepto se explica los tres sistemas importantes de la motivación humana según la teoría de David Mc Clelland, encontrados en el texto de Alles (2017), los logros, un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de motivación interno o externo y quizás es mejor concebido en término de eficiencia o una ratio input-output. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado; un ejemplo son los emprendedores exitosos quienes tienden al logro. El poder, esta necesidad como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás también sobre las cosas. Involucra sentimientos de fortaleza física y psicológica. Altos resultados han sido recolectados de individuos con alta n-power están asociados con muchas actividades competitivas asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. La pertenencia es la necesidad de estar con otros de sentirse parte de un grupo organizado, no hay certeza de la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. Históricamente la primera ha sido la más investigada, la necesidad de logro, que debió ser nominado como el motivo eficiencia, porque representa el posicionamiento de las competencias para un nivel alto de desempeño p.35.

La Gestión por Competencia resulta ser una propuesta innovadora que puede utilizarse como herramienta para la planificación estratégica de la administración del recurso humano. En la medida que sean los colaboradores evaluados correctamente y se procuren cerrar las brechas de las debilidades, se podrá tener éxito en la generación de talento en las empresas hospitalarias. Cardona, Aguirre y Garcés, (2013) en su resumen investigativo de "Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá", describen que los resultados revelan que el sistema de Gestión por competencias en estas empresas consultadas ha cobrado gran importancia en la

estrategia de las organizaciones durante las últimas décadas y que en la práctica se utilizan diferentes estrategias para su fomento, sin embargo, aun se evidencian dificultades y falta de claridad en la implementación del modelo de gestión por competencias en la mayoría de casos analizados p.89.

Explorando la definición de la Organización Internacional del Trabajo conocida por las siglas (OIT) encontramos que Hernández y Pulido (2011) redactaron en su texto la definición de competencia laboral tal como la define esta organización, “la capacidad productiva para obtener un resultado exigido”. Además, complementaron con su propia definición “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad” (8) Con estas dos definiciones se amplía el panorama del impacto que genera la adquisición y el desarrollo de competencias en los colaboradores de una empresa. La OIT ha propiciado la aplicación de este concepto en todos los países, para que sea integrada en el contexto empresarial. La información recabada sobre la teoría de las necesidades de McClelland desde el punto de vista de varios autores se convierte en un requerimiento que los gerentes deben considerar seriamente cuando planifican sus metas anuales.

Chiavenato (2011) explicó que la gestión del conocimiento es una urgencia en el ámbito empresarial, los colaboradores con más información que demuestren competencia en una rama del saber facilitan el alcance de las metas propuestas. El entorno mundial cada vez se torna más competitivo en relación con las demandas de personas para ejecutar las tareas de una organización. El mundo se prepara para la era del conocimiento y la acelerada transformación científica-tecnológica. Esto lleva a las organizaciones a desarrollar un mayor control en la rendición y medición de la función productiva basada en la medición de resultados como planeamiento estratégico anual. Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona, se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas. (Chiavenato, 2009, p.146)

Luego de comprender los conceptos de percepción y de competencia decidimos explorar su relación con el proceso de evaluación del desempeño, al respecto encontramos que Chiavenato (2009) relató en sus textos el concepto de evaluación del desempeño citando a otros autores como Milkovich, George: La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requerimientos de su trabajo. Según Certo, Samuel: La evaluación del

desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. Entonces para Chiavenato “la evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto a su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua” p.243.

Para Sánchez (2012) la diferencia entre un sistema de evaluación del desempeño ineficiente u obsoleto y un sistema de evaluación de última generación puede deberse, en gran medida, a la capacidad de reconocer e internalizar las tendencias que lo afectan, como son el propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y su vinculación con otros procesos de recursos humanos p.80.

En la actualidad, el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto. Por tanto, inmersas en la denominada Economía del Conocimiento, las empresas, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, o lo que es lo mismo, a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización. Agregan Moreno, Pelayo y Vargas (2004) que siendo conscientes de que el principal creador y portador de este recurso son las personas, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar las políticas de gestión de personal. Así, desde la Dirección de los Recursos Humanos se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio p.52.

## METODOLOGÍA

El artículo refleja el resultado del estudio sobre el proceso de evaluación del desempeño y la percepción que tienen los colaboradores de las empresas hospitalarias sobre el modelo de gestión por competencias. El diseño no experimental, correlacional hipotético, deductivo, retrospectivo, con enfoque mixto, considerando los paradigmas cuantitativo y cualitativo, transversal, sin manipulación de las variables. Investigación de campo, en donde se obtuvo la información de la fuente primaria, en el lugar en donde se produce, efectuamos una revisión documental utilizando una hoja de cotejo con un valor porcentual de 100%, con criterios definidos para la valoración del proceso de evaluación del desempeño desarrollado en cada empresa. También se entregó en cada empresa un

cuestionario tipo escala de Likert para ser completado por colaboradores con nivel jerárquico, que tuvieran personas a su cargo para evaluar. La población censal fue de doce empresas que cumplieron con los criterios de inclusión, se pudo recolectar información de diez empresas y dieciséis cuestionarios resueltos por los colaboradores. Realizamos análisis estadístico descriptivo e inferencial, con el estadígrafo t de Student por tratarse de una población menor de 30 unidades de análisis. Durante todo el proceso se mantuvo la confidencialidad de la procedencia de los datos recolectados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Presentamos los resultados en cuadros y figuras enfatizando en los de mayor relevancia.

Tabla 1.

### ***Distribución porcentual del puesto que ocupa el responsable de la gestión en la empresa hospitalaria en Panamá, diciembre 2017***

Puesto que ocupa el responsable de la gestión en la empresa hospitalaria	Número	Porcentaje
Total	16	100%
Administrador	3	18,75
Director (a)/General de la empresa	5	31,25
Director(a)/ encargado de RRHH	5	31,25
Enfermera jefa	3	18,75

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Como se observa de los entrevistados que el 31.25% director de Recursos Humanos e igualmente los directores generales de las empresas. El 18.75% fueron los administradores y jefas de enfermería respectivamente. Todos tienen colaboradores a su cargo y evalúan el desempeño anualmente. “Las claves de la gestión de personas en organizaciones complejas prestadoras de servicios públicos como son las instituciones sanitarias, adoptó como marco teórico uno de los más novedosos desarrollos en el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos: la Gestión por Competencias”. (Vivas-López y Fernández-Guerrero, 2011) “Los jefes y encargados plantean con mayor claridad



la tensión que provoca valorar competencias que no responden a la puesta en práctica de un saber.” (Tovar y Revilla, 2010).

Tabla 2

**Responsable de la gestión de evaluación del desempeño por nivel de escolaridad según antigüedad en el cargo, empresa hospitalaria en Panamá**

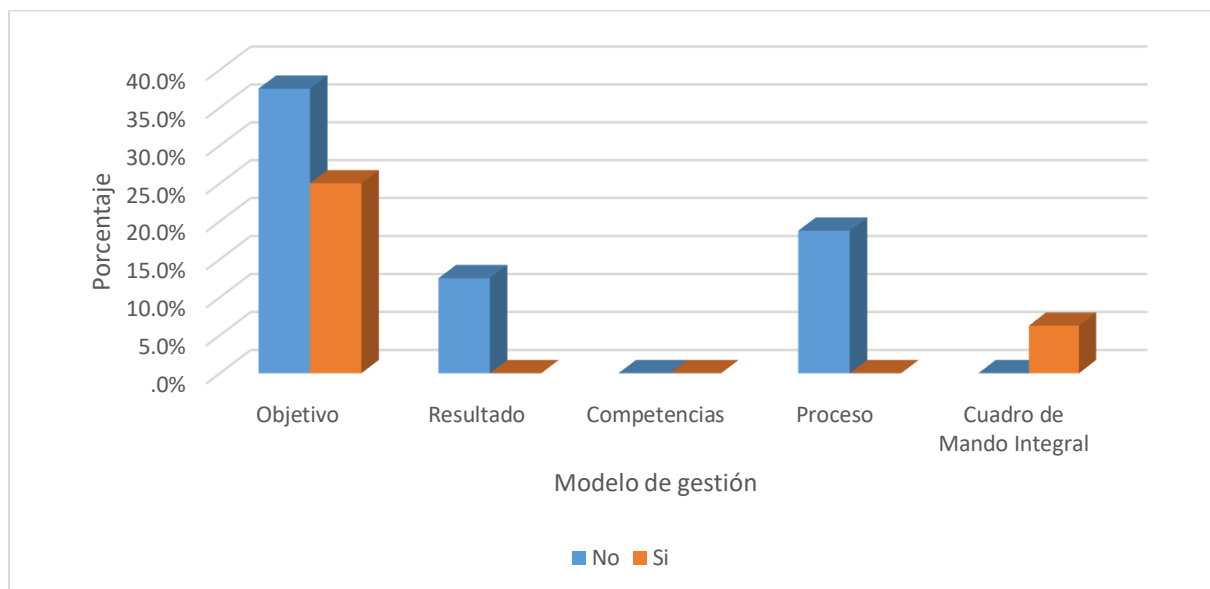
Antigüedad en el cargo	Nivel de Escolaridad									
	Licenciatura		Postgrado o maestría en administración		Maestría en otra especialidad		Doctorado en su disciplina		Otro	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Total	8	50%	3	18.8	1	6.3	1	6.3	3	18.9
menos de 2 años	2	12,5%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	6,3%
3-6 años	4	25,0%	1	6,3%	0	,0%	1	6,3%	0	,0%
7-10 años	2	12,5%	2	12,5%	1	6,3%	0	,0%	1	6,3%
11 años y más	0	,0%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	6,3%

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

En el cuadro se muestra los responsables de la gestión de evaluación del desempeño de acuerdo con su nivel de escolaridad y antigüedad en el puesto en la empresa hospitalaria. Los resultados evidencian que el 50% tienen el nivel de licenciatura, 18.8% especialidad o maestría en administración. El 6.3% con maestría en otra especialidad, un 6.3% con doctorado en su disciplina. El 18.9% registro en otro estudio, sin especificarlo. El mayor porcentaje de antigüedad la presentó el grupo entre de 3 a 6 años con un 37.6% igual que el grupo de 7 a 10 años. Con un 6.3% pasó de 11 años de antigüedad..

Figura 1

**Distribución porcentual del modelo de gestión según disposición para implementar el modelo de gestión por competencias en la empresa hospitalaria en Panamá.**

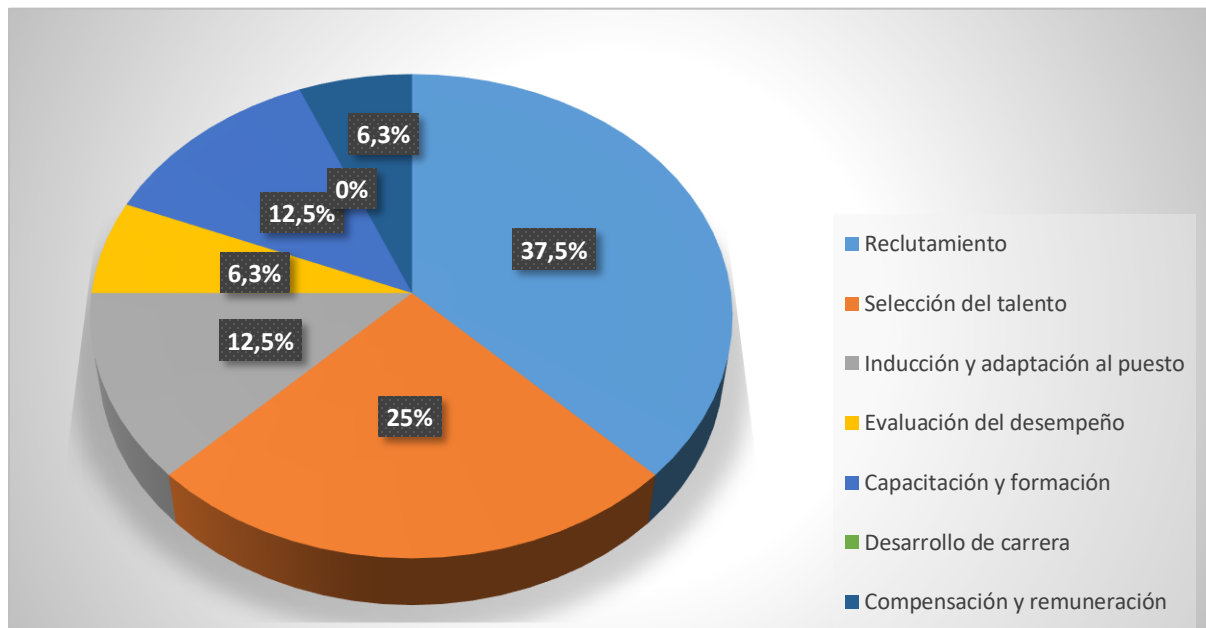


Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

El 62.5% de los entrevistados implementan el modelo de Administración por objetivos, de ellos el 37,5% no tendría la disposición de cambiar su modelo de gestión y el 25% respondió que sí, a la disposición de cambiar. Con la Administración por Resultado representa el 12,5% y no respondió disposición de cambiar, de igual forma no implementarían los que tienen la Administración por Proceso con 18,8%. La empresa que respondió que aplica el Cuadro de Mando Integral si está en disposición de implementar el modelo. Nadie aplica el modelo de Gestión por Competencias por el momento.

Figura 2.

***Distribución porcentual sobre con cual función iniciarían la implementación del modelo de gestión por competencias si decidieran implementarlo en las empresas hospitalarias en Panamá.***



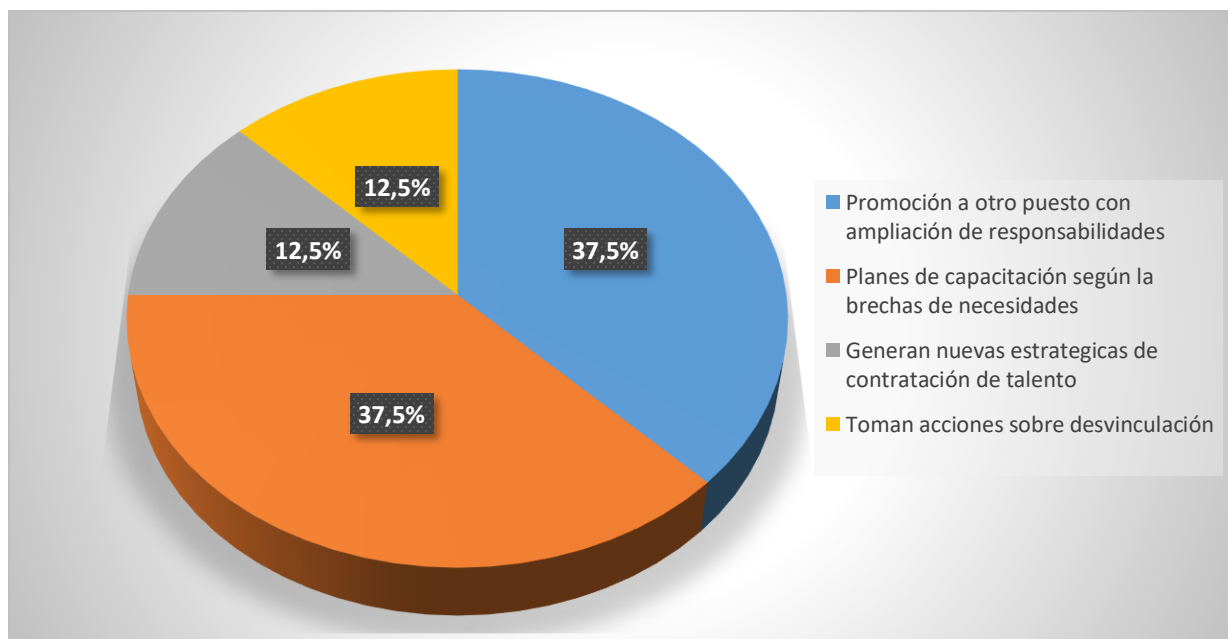
Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Los hallazgos de esta figura evidencian que para los responsables de la evaluación del desempeño si decidieran implementar el modelo de Gestión por Competencias les darían mayor interés a las funciones de reclutamiento en un 37,5%, seguido por la selección del talento con 25%, para la inducción y adaptación al puesto igualmente para capacitación alcanzó un valor de 12,5% cada uno. Apenas alcanzó un 6,3% en las tareas de evaluación del desempeño y compensación. Dejando sin interés el desarrollo de carrera. Peter Senge (2010) fundamentó la importancia de las organizaciones que aprenden continuamente y crean talentos. Los resultados evidencian que les interesa atraer nuevo

talento en lugar de desarrollar una carrera con sus colaboradores, para la continuidad del recurso humano en la empresa.

Figura 3.

***Distribución porcentual sobre la decisión luego de los resultados de la evaluación del desempeño en las empresas hospitalarias en Panamá.***



Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

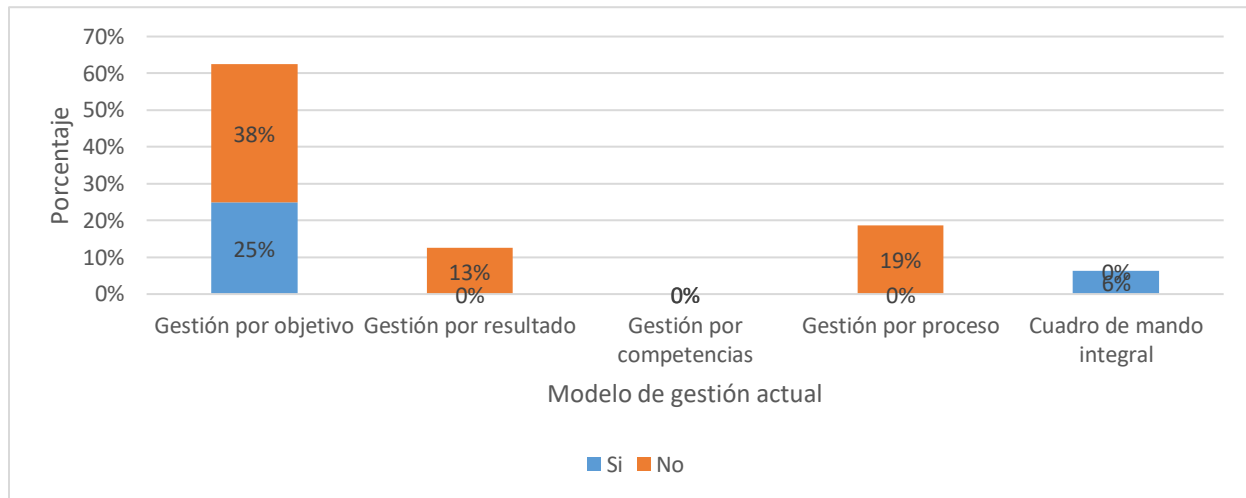
Los directivos o responsables de las empresas hospitalarias les interesan la evaluación del desempeño que anualmente resulta de sus colaboradores, para tomar decisiones respecto a la gestión administrativa y el desarrollo del talento. Un 37.5% respondió tomar decisiones de: promoción del colaborador a otro puesto con mayor responsabilidad y consideran facilitarles a sus colaboradores planes de capacitación según las brechas de necesidades en el cumplimiento de sus funciones descritas en su puesto. La gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales para el dominio de la gestión del talento, que contribuyen a una solución generalizada y al mejoramiento en las organizaciones. (Sandoval y Pernalet, 2017). La evaluación debe ser objetiva de

diversas fuentes. La calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto a su desempeño, sirve para buscar una mejora continua (Alles, 2015, Chiavenato, 2011).

Mientras la suma de los restantes responsables de las evaluaciones seleccionaron como respuesta generar nuevas estrategias para la contratación de nuevos talentos que fortalezcan a la organización y toma de decisión luego de la evaluación para desvincular al colaborador en la empresa hospitalaria que alcanzó un 12.5% en ambas. Al desvincular a un colaborador no apoya el desarrollo del talento e involucra iniciar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en el área de trabajo de nuevas personas. Limitada capacitación en nuevos modelos de gestión (Quintero, 2010, Martínez, 2013). Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos de la empresa es la generación de utilidades se podría considerar que la evaluación del desempeño en todas las áreas debería tener una relación directa con la consecución de dichos objetivos (Larumbe Andueza, 2014). Con la gestión por competencias se consiguió, racionalidad, sentido y coherencia en la gestión de los recursos humanos, ya que no se trata de una herramienta de control sino de dirección (Miranda, Martínez y Aranda, 2015).

Figura 4.

***Distribución porcentual de los entrevistados que han leído documentos sobre el modelo de gestión por competencias, según el modelo de gestión administrativa actual en las empresas hospitalarias en Panamá.***

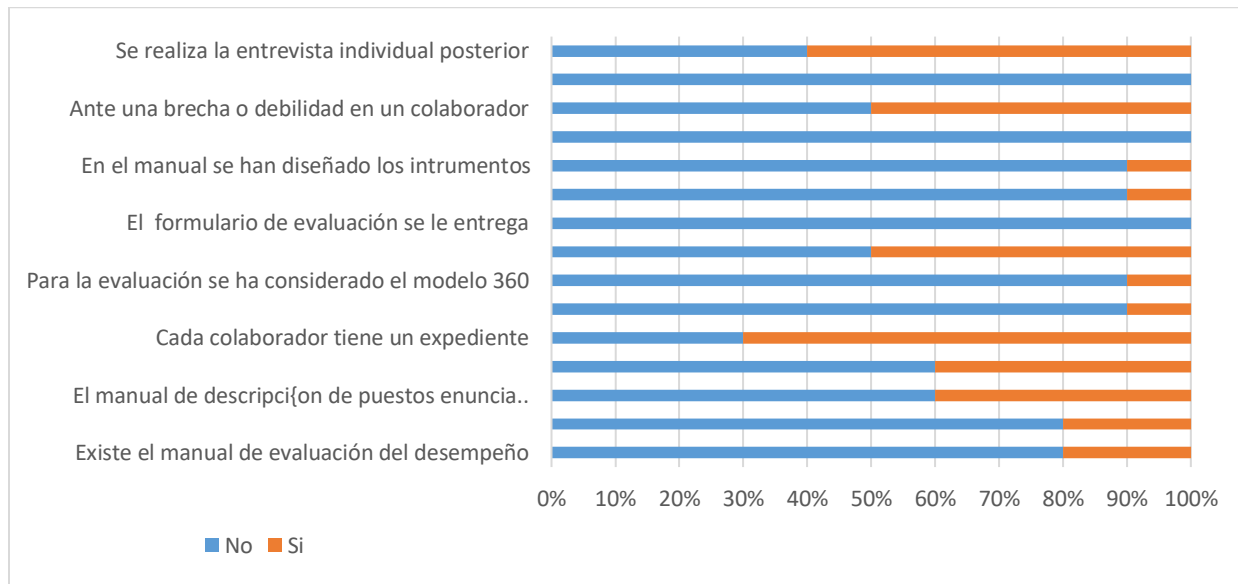


Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Aunque el 25% de los encuestados manifestaron haber leído alguna información sobre el modelo de gestión por competencia no han considerado realizar adaptaciones por el momento al proceso de evaluación del desempeño. Los administradores del área de estudio no evidencian la integración de los aportes de este modelo a la gestión de las empresas hospitalarias pues no han leído sobre el modelo de gestión por competencias como una tendencia estrategia administrativa nueva. Resultó ser un modelo desconocido por la mayoría, siguen el modelo de administración por objetivo en un 63%. Al evaluar el proceso de evaluación del desempeño que se llevaba a cabo en las empresas hospitalarias utilizando la hoja de cotejo se obtuvo como resultado de acuerdo con los 15 criterios seleccionados, que en su gran mayoría no tiene muchos de estos criterios presentes, dando una evaluación promedio de 1 puntos y un máximo de 9 puntos, se obtuvo el puntaje promedio de 4.975 y una desviación estándar 2.46 puntos, como se aprecia en la figura N° 5.

Figura 5.

**Distribución porcentual de los criterios fundamentales del proceso de evaluación del desempeño desde la percepción del modelo de gestión por competencias en las empresas hospitalarias en Panamá.**



Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Al realizar los cálculos con la escala de valoración diseñada para la hoja de cotejo, se obtuvo el resultado que se detallan en el Tabla 3.

Tabla 3.

**Distribución porcentual de la escala de valoración del proceso de evaluación del desempeño según el modelo de Gestión por Competencias en las empresas hospitalarias en Panamá.**

Escala de valoración del proceso de evaluación del desempeño según modelo de gestión por competencias	No.	%
Total	16	100%
Satisfactorio la aplicación del modelo de gestión	3	18,75

Poco satisfactorio la aplicación del modelo de gestión	13	81,25
--	----	-------

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017

Puesto que el valor-P para la prueba es mayor o igual que 0,05, con un 95,0% de nivel de confianza, no se puede rechazarse la hipótesis nula que dice el 50% de los responsables evalúan como poco satisfactorio la aplicación del modelo. Se corrobora en el siguiente cuadro N° 3 la evaluación de los encargados de acuerdo con los 15 criterios que luego de evaluar en su gran mayoría no tienen muchos de estos criterios presentes, dando una evaluación promedio de 1 puntos y un máximo de 9 puntos, se obtuvo el puntaje promedio de 4.975 y una desviación estándar 2.46 puntos. Al comparar el proceso de evaluación del desempeño con el modelo de gestión por competencias utilizando los 15 criterios de la hoja de cotejo se obtuvo 81.25 % poco satisfactorio en la aplicación del modelo y un 18,75% con valor satisfactorio en la aplicación del modelo.

Tabla 4.

***Distribución porcentual de la percepción del modelo de Gestión por Competencias en los responsables del proceso de evaluación del desempeño en las empresas hospitalarias, en Panamá.***

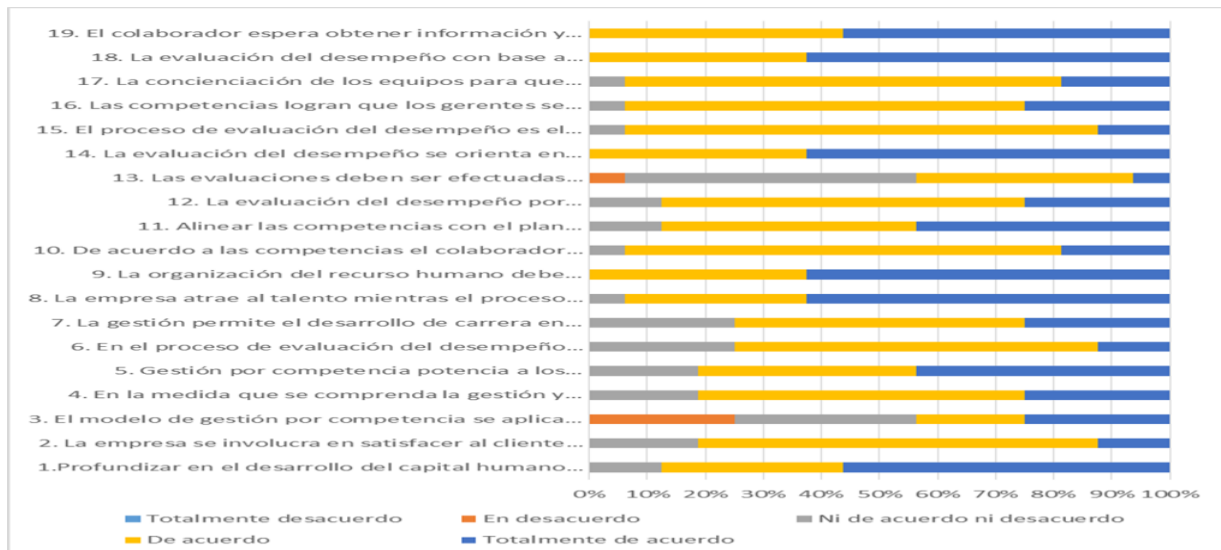
Percepción del modelo de Gestión por Competencias en los responsables del proceso de evaluación del desempeño.	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Total	16	100,0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	12,5%
De acuerdo	5	31,25
Totalmente de acuerdo	9	56,25

Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.



Figura 6.

**Distribución porcentual de la percepción del modelo de Gestión por Competencias en los responsables del proceso de evaluación del desempeño en las empresas hospitalarias, en Panamá.**



Nota: Instrumento aplicado en empresas hospitalarias de Panamá, dic. 2017.

Las observaciones descritas sobre la percepción del modelo de gestión por competencias en los responsables de la gestión del proceso de evaluación de las empresas hospitalarias presentaron opiniones de totalmente de acuerdo en un 56,25%, de acuerdo con 31.25% y con un 12,5% con la opinión ni de acuerdo o desacuerdo. Los colaboradores con puesto de jerarquía que tienen la responsabilidad de evaluar a otros colaboradores perciben el modelo de gestión por competencias como una estrategia favorable para evaluar el desempeño en las empresas hospitalarias de Panamá. Sus respuestas en el instrumento Likert de la percepción del modelo de gestión por competencias en los colaboradores con jerarquía, Sumando la percepción obtenemos un 87,5%, valor significativo de concordancia con el modelo de gestión analizado.

**CONCLUSIONES**

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)



Indexada



Recibido: 23/01/21 Aceptado: 30/4/21



Con relación a la búsqueda de información innovadora sobre las nuevas tendencias administrativas para mejorar la gestión empresarial se pone de manifiesto que solo un 25% había leído sobre el modelo de gestión por competencias. Siendo utilizado el concepto de competencias en la formación universitaria de los últimos años y además forma parte de los modelos o tendencias administrativas más recientes. Una organización es un espacio en donde continuamente se genera aprendizaje para todos los colaboradores. Una actitud de mantenerse actualizado en las nuevas tendencias administrativas es una competencia directiva. El proceso de evaluación del desempeño se evaluó como satisfactorio desde la percepción del modelo de gestión por competencia en las empresas hospitalarias en Panamá en un 81.25%. Fue notorio la baja apreciación para los colaboradores con jerarquía utilizar el proceso de evaluación del desempeño para desarrollar el talento y el desarrollo de carrera dentro de la empresa y mucho menos para considerar el sistema de compensación, no fue considerado por ninguno de los encuestados. Demostraron mayor interés en aplicar el modelo de gestión por competencias para generar nuevas estrategias en la selección de nuevo recurso humano, enfatizando en determinar las competencias de los candidatos. Además, para la promoción a otro puesto con mayor responsabilidad, esto último es positivo para el crecimiento profesional de los colaboradores. Recurren a la evaluación del desempeño para la toma de decisión en la continuidad del colaborador dentro de la empresa o la desvinculación. La percepción es una opinión relacionada al conocimiento, cuando no se comprende un determinado concepto o no se conoce en su totalidad el significado se recurre a ésta. Los resultados seleccionados por los encuestados ponen de manifiesto la discordancia entre lo que se percibe del modelo y lo que realmente se está implementando en la empresa hospitalaria. La mayoría de los argumentos seleccionados apuntalan a la opinión “de acuerdo y totalmente de acuerdo” alcanzando ambos un 87.50% en la percepción de los responsables del desempeño con jerarquía. En el instrumento aplicado se evidenció que los ítems con mayor percepción positiva, o sea con “totalmente de acuerdo” fueron:

- La empresa atrae al talento mientras el proceso de evaluación del desempeño evidencia las competencias o brechas para capacitar a los colaboradores.

- La organización del recurso humano debe contar con un proceso formal de evaluación del desempeño para valorar el aporte de cada colaborador.
- La evaluación del desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa genera aumento en la optimización de los resultados empresariales y mejora la percepción de éxito.
- La evaluación del desempeño se orienta en buscar una base sobre la cual se puede fundamentar decisiones de la gerencia de recursos humanos respecto a retribución, promoción, despido, entre otros.
- Sin embargo, cuando se compara el instrumento N°1 con el N° 2 no se evidencia en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño anual no se cumple en este aspecto.
- El análisis estadístico con la t de student no rechazó la hipótesis nula dando como resultado que no existe relación significativa entre el proceso de evaluación del desempeño desde la percepción del modelo de gestión por competencias en las empresas hospitalarias de Panamá.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017.) *Desempeño por Competencias: evaluación de 360º*. Tercera edición, Gránica.
- Alles, M. (2015) *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Tercera edición. Gránica.
- Cardona Acevedo, M., Aguirre, D, y Garcés, D. (2013). Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá. *Revista Suma de Negocios*, vol. 4 n°1, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Págs: 89-97. <https://www.researchgate.net/publication/304015210> Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogota
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*, Tercera edición, México: Mc Graw-Hill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración del Recurso Humano*, novena edición, Mc Graw-Hill. Interamericana, S.A.

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)



Recibido: 23/01/21 Aceptado: 30/4/21



Hernández S. y Pulido. A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial: un enfoque basado en competencias. McGraw –Hill Interamericana, S.A.

Fernández Bravo, Carlos Alberto (2011) Tesis Doctoral Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. Tecana American University, Pág. xii. [http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis\\_carlos\\_fernandez\\_bravo.pdf](http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)

Galimberti, Umberto. (2002) Diccionario de Psicología. Traducido por María Emilia G. de Quevedo. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V., Págs.: 323-324. <https://saberpspsi.files.wordpress.com/2016/09/galimberti-umberto-diccionario-de-psicologc3ada.pdf>

Larumbe Andueza, María Carmen (2014) Gestión por competencia. Págs.:7,55-63. <http://academicae.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Andueza.pdf?sequence=4>

McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence" Conferencia pública dada en el Educational Testing Service, American Psychologist, January 1973. Harvard University. Págs.: 1-14. <http://www.lichaooping.com/wp-content/ap7301001.pdf>

Miranda López C, Martínez Romero C, Aranda Lorca J. (2015). Hospital futuro: Gestión por Competencias en el Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca. Págs. 39-74. [http://www.fundacionsigno.com/archivos/2\\_Accesit\\_mod\\_1.pdf](http://www.fundacionsigno.com/archivos/2_Accesit_mod_1.pdf)

Moreno D., M., Pelayo D., Y. y Vargas S, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la Dirección estratégica de los Recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de Empresa N° 10 de octubre 2004. Págs. 56 -72. [https://www.academia.edu/1456049/La\\_gesti%C3%B3n\\_por\\_competencias\\_como\\_herramienta\\_para\\_la\\_direcci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos\\_en\\_la\\_sociedad\\_del\\_conocimiento](https://www.academia.edu/1456049/La_gesti%C3%B3n_por_competencias_como_herramienta_para_la_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_los_recursos_humanos_en_la_sociedad_del_conocimiento)

Paredes, I. e Inciarte, A. (2013). Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico. Revista Omnia, ISSN: 1315-8856. Vol. 19, núm. 2, mayo-agosto, 2013. Págs.: 125-138. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73728678010>

Olvera G., M. y Leal, M. (2014). Evaluación de desempeño por competencia y su impacto en los objetivos organizacionales. Tesis de grado para Maestría en Administración. México: Universidad Autónoma de Querétaro. Págs.:11-12. <http://hdl.handle.net/123456789/2182>

Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Recibido: 23/01/21 Aceptado: 30/4/21



- Oviedo, Gilberto y Gardey, A. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, N<sup>o</sup>. 18, agosto de 2004, pp. 89-96. <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n18/n18a10.pdf>
- Quintero Teller, J. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud, DUAZARY*, diciembre 2010, Vol. 7, N<sup>o</sup> 2. pp. 274-281. <https://search.proquest.com/central/docview/1436996557/fulltextPDF/6EFC4B00A83A480CPQ/1?accountid=31916>
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. décimo séptima edición, Pearson Prentice Hall.
- Sandoval Sucre, F. y Pernaletе Chirinos, D. (2017). Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de Cargos basada en Competencias Laborales. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*. ISSN 2255-5648. Vol. 5(1). Págs:17,41. <https://search.proquest.com/central/docview/1910253170/fulltextPDF/65E96D69886D43FCPQ/1?accountid=31916>
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización*. Gránica. [https://www.academia.edu/33324954/\\_quinta\\_disciplina\\_Peter\\_Senge](https://www.academia.edu/33324954/_quinta_disciplina_Peter_Senge) [FREELIBROS.ORG](http://FREELIBROS.ORG)
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en Competencias*. segunda edición, ECOE Ediciones.
- Tovar Martínez, F. y Revilla Castro, J. (2010). La supuesta neutralidad de la evaluación por competencias. *Revista Internacional de organizaciones* N.º 5 diciembre, ISSN: 2013-570X. Págs.:109-126. <file:///E:/Users/Principal/Downloads/Dialnet-LaSupuestaNeutralidadDeLaEvaluacionPorCompetencias-3679299.pdf>
- Vivas-López, S. y Fernández-Guerrero, R. (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la dirección de recursos humanos en la comunidad Valenciana. *Revista Estudios Gerenciales.*, Vol. 27 No. 120 (Julio - septiembre, 2011), Págs.: 41-61. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n120/v27n120a03.pdf>
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, N<sup>o</sup>32 enero- junio 2012. ISSN 2145- 941X. Págs.: 55- 82. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>



---

Acceso Abierto. Disponible en:  
[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Recibido: 23/01/21 Aceptado: 30/4/21

