

## Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud

### Rationale for the competency and the work performance in the national health care system

**Dr. C. Ramón Syr Salas Perea, MSc. Lázaro Díaz Hernández , Lic. Grisell Pérez Hoz**

Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

---

#### RESUMEN

Se presentan los fundamentos y antecedentes de la evaluación de la competencia y el desempeño laboral, tanto internacionales como en Cuba, a partir del último lustro del pasado siglo. El Ministerio de Salud Pública ha constituido la comisión nacional de competencia y desempeño, con el fin de reiniciar próximamente la evaluación del desempeño profesional sobre la base de las competencias laborales en el sistema nacional de salud. La calidad de un servicio de salud, parte en primer orden del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales. En los últimos años ha surgido un elemento de alta valoración en el trabajo: el conocimiento. Este ha pasado a ser la base del trabajo humano, a tal punto que la actual ha sido llamada la sociedad del conocimiento. Por ello, la calificación profesional ya no es concebida solo como la acumulación de saberes o habilidades, sino como la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas, y así internacionalmente el foco de atención se ha desplazado de las calificaciones a las competencias laborales. Una práctica laboral efectiva requiere, por tanto, de un enfoque de competencia. Es una nueva visión de las relaciones entre aprendizaje y trabajo. Se establecen y contextualizan en el sistema nacional de salud cubano las bases teóricas sobre la competencia y el desempeño laboral, así como su evaluación y certificación correspondiente.

**Palabras clave:** evaluación desempeño laboral, evaluación competencia y desempeño profesional, evaluación formación de recursos humanos.

## ABSTRACT

This paper presented the antecedents and fundamentals of the evaluation of competency and work performance, both in Cuba and abroad, as of the last five years of the 20th century. The Ministry of Public Health has created the national commission of competency and performance to shortly restart the evaluation of the professional performance on the basis of the work competencies in the national health system. The quality of one particular health service depends, in the first place, on the level of competency and performance of the workers to duly fulfill their work and social functions. In the last few years, a highly valued element has come out at work, which is knowledge. The latter has become the foundation of human work to the extent that the present society is called the knowledge society. Therefore, the professional qualification is not longer conceived just as the buildup of know-how and abilities, but as the capacity of the individual to act on, intervene in and decide upon something in situations that are not always predictable. Thus, the focus has internationally shifted from skills to work competencies. Effective work practice requires being competence-centered. This is a new vision of the relationship between learning and work. The Cuban health system is setting and contextualizing the theoretical basis of competency and work performance, as well as their evaluation and respective certification.

**Key words:** evaluation of work performance, evaluation of competency and professional performance, evaluation of human resource formation.

---

## Antecedentes

La evaluación de la competencia y el desempeño profesional (laboral) de los profesionales de la salud ha estado en el centro de las publicaciones científicas mundiales desde la segunda mitad del pasado siglo XX.

En los inicios de la década de los 80 del pasado siglo, Katz MT y Snow R<sup>1</sup> de la Organización Mundial de la Salud se dedicaron a estudiar la necesidad de evaluar el rendimiento de los trabajadores de la salud, como base para lograr el incremento de la calidad de los servicios y comenzaron a señalar sus ideas en cuanto a la competencia y desempeño profesionales. Por otra parte, a mediados de 1985 se iniciaron las Conferencias de Ottawa,<sup>2</sup> que al principio solo estuvieron dirigidas al desarrollo de la evaluación de la competencia clínica, y a partir de 1992 se ampliaron a toda la educación médica.<sup>3-5</sup>

Desde 1988 el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR-OIT)<sup>6</sup> en Uruguay, y a partir del año 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)<sup>7</sup> de México se han convertido en dos de las principales instituciones dedicadas al estudio de la competencia y el desempeño laboral a nivel mundial.

En Cuba el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) creó en 1990 un Grupo *ad hoc*, con el fin de iniciar el desarrollo de la evaluación del desempeño en el Sistema Nacional de Salud (SNS), cuyos resultados iniciales se concretaron en la Resolución

Ministerial No. 142 de septiembre de 1996,<sup>8</sup> que puso en vigor un "Plan de Acción para el incremento de la calidad de los Recursos Humanos en el SNS".

En dicho plan de acción se estableció "introducir, validar y generalizar la evaluación de la competencia y el desempeño de los profesionales, enfermeros, demás técnicos y otros trabajadores del SNS, combinando los métodos de autoevaluación, evaluación cruzada y de evaluación externa". Para ello decidió "que la evaluación de la competencia y el desempeño profesional se desarrollara de forma sistemática con fines diagnósticos y certificativos, como elemento clave en el incremento de la calidad de los servicios de salud que se brindan a la población".

En septiembre 2006 del MINSAP estableció, mediante la Resolución Ministerial No. 250 el "Reglamento para la aplicación del principio de idoneidad demostrada en los centros asistenciales del SNS".<sup>9</sup>

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social en abril 2007, mediante la Resolución Ministerial No. 21,<sup>10</sup> estableció "los objetivos, alcance, principios básicos e indicaciones para que las administraciones de las entidades realicen la evaluación del desempeño de los trabajadores", disponiendo en su apartado decimoquinto, "la excepción de aplicación a los trabajadores de los centros asistenciales de salud, que se rigen por la referida Resolución Ministerial No. 250, del 27 de septiembre de 2006".

En el propio 2007, la Oficina Nacional de Normalización, como Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba y que representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización, confeccionó las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002,<sup>11</sup> donde se establecieron las bases para la evaluación del desempeño laboral en el país y señala "que constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país".

Además fundamentó que "la implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. La importancia de esta norma consiste en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia, que a su vez es aplicable a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca".

Como complemento de ello el MINSAP, mediante la Resolución Ministerial No. 177 de septiembre 2008,<sup>12</sup> estableció el "Reglamento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de los centros asistenciales del SNS".

En marzo 2011, la Contralora General de la República estableció, mediante la Resolución NO. 60,<sup>13</sup> las "Normas del sistema de control interno en el país". En ella se señala que "la idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo..."

A principios del 2012, el Ministerio de Salud Pública ha constituido la comisión nacional de competencia y desempeño, con el fin de iniciar la evaluación del desempeño profesional sobre la base de las competencias laborales en el sistema nacional de salud. Se ha iniciado de forma experimental un proceso de identificación y normalización de las competencias laborales en siete especialidades médicas, mediante expertos seleccionados por los grupos nacionales de especialidades. Ello posibilitará implementar, mediante bases científicas, una real evaluación del desempeño laboral en todo el sistema nacional de salud (SNS).

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo humano es un "proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles de desarrollo, las tres esenciales son: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles".<sup>14</sup>

La salud es un punto de encuentro donde confluyen lo biológico y lo social, el individuo y la comunidad, la política social y la económica. Además de su valor intrínseco, la salud es un medio para la realización personal y colectiva de los seres humanos. Constituye por tanto, un índice de éxito alcanzado por una sociedad y sus instituciones de gobierno en la búsqueda del bienestar de la población.

La salud pública ha sido históricamente una de las fuerzas vitales que han conducido a la reflexión y la acción colectivas en torno a la salud y el bienestar de los pueblos. Debe haber un equilibrio entre la cultura de la salud y la gestión eficiente de los servicios para poder hablar de una nueva salud pública, en la que ya no predominen los enfoques asistenciales y curativos, sino la promoción de la salud: es sustituir la enfermedad por la salud.<sup>15</sup>

El carácter multicausal de la salud, hace que los problemas de salud tengan que resolverse mediante programas en los que participan además de los prestadores, los pacientes y sus familiares, la comunidad y otros sectores sociales que tienen un papel significativo en los factores que determinan y condicionan el estado de salud de la población, por lo que la salud pública es un problema eminentemente intersectorial.

Un sistema de salud es un sistema complejo de alta significación para el desarrollo social y un instrumento de justicia, que se encuentra influido por la dinámica del mercado internacional, el desarrollo de las economías nacionales, el sistema sociopolítico donde se inscribe y lógicamente por las posibilidades de acceso tecnológico e informático.<sup>16</sup> Por ello, cada sistema de salud tiene sus particularidades que precisamente lo distinguen de los otros, esta diferencia se explica porque sus instituciones están integradas a un contexto social, económico, cultural, demográfico y político distinto.

Las reformas en salud han sido procesos orientados a introducir cambios sustantivos en diferentes instancias y funciones del sector salud, con el propósito de aumentar la equidad de sus beneficios, la eficiencia de su gestión y la efectividad de sus prestaciones para la satisfacción de las necesidades de salud de la población.<sup>17</sup> Sin embargo, el tema de los recursos humanos, y específicamente lo relativo a su gestión, han estado, hasta hace muy poco tiempo, ausentes de las

agendas de las reformas del sector salud y su proceso de cambio, en la mayoría de los países de la región.<sup>18</sup>

En Cuba, después del triunfo de la Revolución, el resultado más trascendente de la reforma de salud cubana fue la creación de un sistema de salud, unificado, centralmente planificado y dirigido, descentralizado en su gestión, de cobertura global amplia, altamente eficiente, con participación social satisfactoria, económicamente sustentable y abierto a constante perfeccionamiento.<sup>19</sup>

El capital humano con que hoy cuenta Cuba en todas sus esferas, es notable, pero se aprecia mejor y alcanza más peso en el sector salud.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz siempre ha planteado la importancia del factor humano en el desarrollo de la Revolución en general y de la salud en particular, en los últimos años ha insistido al respecto y expresado:<sup>20-22</sup>

"Capital humano implica no solo conocimientos, sino también -y muy esencialmente- conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco. [...] Ya estamos luchando por crear el mejor capital médico del mundo, y no solo para nosotros... para los pueblos de América Latina y otros pueblos del mundo... Estoy pensando en calidad, ¡en calidad! La vamos adquiriendo cada vez más. [...] Crear capital humano que no se agota...sabrán mucho más y se habrán multiplicado cuando reciban sus títulos, se habrán multiplicado otra vez cuando dominen una especialidad, se habrán multiplicado cuando hayan cumplido una, dos o las misiones internacionalistas que sean necesarias; se habrán multiplicado cuando tengan una maestría o un doctorado, como en un futuro no lejano lo tendrán ya masivamente nuestros médicos".

La práctica médica a nivel mundial se enfrenta hoy día a múltiples retos; para poder enfrentarlos el profesional de hoy debe poseer:<sup>23</sup>

- Competencia profesional efectiva y conocimientos al día, para poder ejercer una medicina a nivel de los estándares actuales.
- Aptitudes para el aprendizaje continuo y permanente.
- Capacidad de brindar una atención médica integral de promoción de salud, que combine con las acciones preventivas, curativas y rehabilitativas, para transformar la situación de salud existente.
- Compromiso para aplicar los valores profesionales, con un adecuado comportamiento ético, social y moral.
- Pensamiento científico y crítico en su accionar profesional.
- Capacidad de gestión óptima para la organización de su puesto laboral y el desempeño de sus funciones profesionales.

Al respecto Fidel Castro ha insistido: "Porque un médico que se gradúe hoy y no estudie más, dentro de diez años es un médico práctico peligroso, un médico práctico ignorante...; por tanto, estudio y trabajo con el médico, hay que irlo educando... No hay más que asomarse a las puertas de la tecnología y la ciencia contemporáneas para preguntarnos si es posible vivir y conocer ese mundo del futuro sin un enorme caudal de preparación y conocimientos".<sup>24</sup>

La calidad de un servicio de salud, parte en primer orden del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales. Motivar a los profesionales y técnicos de la salud para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida en este nuevo milenio, no es solo importante, sino necesario para poder satisfacer el encargo de nuestra sociedad socialista y del internacionalismo en salud.<sup>25,26</sup>

El pensamiento y accionar de Fidel Castro Ruz sobre la Salud Pública Cubana, siempre han estado vinculados a: la formación y desarrollo del capital humano, la garantía de salud para todo el pueblo y la accesibilidad a todos los servicios de salud con calidad.<sup>27</sup>

### **Bases teóricas generales**

#### a) Gestión de recursos humanos

La administración de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre como el elemento fundamental de toda organización, el único capaz de innovar y revolucionar los procesos del trabajo en salud, a partir de una visión perspectiva, para enfrentar con creatividad y realismo los principales retos de la humanidad. La fuerza de trabajo en salud pública es diversa, multiprofesional y multisectorial.<sup>28</sup>

Tiene como objetivo organizar a los trabajadores de una entidad dada, para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Está dirigido a obtener mayores resultados en términos de rendimiento, el aprovechamiento del tiempo de trabajo, la salud del trabajador y a conservar los mejores valores, tradiciones, experiencias y prácticas de los miembros de la organización, en beneficio del país, la institución y de sí mismos. La administración de recursos humanos recluta, selecciona, ubica, mantiene y desarrolla en las personas la motivación y competencias adecuadas para el lugar y momento precisos.

La gestión de recursos humanos incluye la teoría, las decisiones e intervenciones sobre los procesos inherentes al desempeño del recurso humano de salud, en su contribución a la atención de la salud de la población, en una institución especializada (servicio de salud), que es el lugar donde el trabajador de la salud actúa técnica y profesionalmente, y hace efectivo su convenio de trabajo.<sup>29</sup>

Ello indica la estrecha vinculación entre el desarrollo personal y social, así como los otros desarrollos tradicionalmente asociados a una buena educación formal y la preparación general para el trabajo. Cualitativamente hablando, ha surgido un elemento de alta valoración en el trabajo: el conocimiento. Este ha pasado a ser la base del trabajo humano, a tal punto que la actual ha sido llamada la "sociedad del conocimiento".<sup>18</sup>

Justamente este hecho ha cambiado cualitativamente la reflexión sobre el trabajo, que actualmente está centrando su definición en torno a factores asociados al conocimiento y a la capacidad de aplicarlo ante situaciones imprevistas que se presentan día a día. Son estos cambios los que anteceden a la aparición del concepto de competencia laboral y de trabajador competente.

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. Por ello en el concepto actual de recurso humano, no solo queda comprendida la actividad

humana, sino también los factores que la modelan: conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, intereses, vocación, valores, actitudes, potencialidades y su estado de salud, entre otros).<sup>30</sup>

La gestión de recursos humanos se encarga por tanto de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también del control de las técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Las evaluaciones realizadas hasta hoy día han sido útiles, pero sus resultados se orientan a analizar el pasado; hoy más que nunca se hace necesaria una orientación de los procesos evaluativos de los trabajadores hacia el futuro.

La calificación profesional ya no es concebida solo como la acumulación de saberes o habilidades, sino como la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas, así, el foco de atención se ha desplazado de las calificaciones a las competencias laborales. El desempeño y la productividad global dependen mucho de su capacidad y agilidad para resolver problemas. Por tanto, se establece una nueva relación entre competencia y formación profesional, y se van creando nuevas dimensiones en el desarrollo del capital humano.<sup>30</sup>

#### b) Competencia laboral

El interés por las competencias laborales en salud surge como consecuencia de la complejidad del mundo del trabajo, el contexto de las reformas y los cambios rápidos de las tecnologías y los mercados. Hoy las instituciones de salud requieren personal con competencias para trabajar en escenarios y situaciones cambiantes, que demandan no solamente la aplicación de conocimientos, sino además la combinación de otras capacidades para producir respuestas significativas que sobrepasen los aspectos puramente instrumentales.<sup>31</sup>

Las competencias permiten articular todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos a resultados globales, conservando cada uno de sus componentes sus dinámicas y características internas propias: selección, formación, evaluación, ascenso, reconocimiento y certificación.<sup>32</sup> Es importante significar que las competencias no son patrimonio de un puesto de trabajo, sino que son atributos del trabajador e incorporan elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única.

Una práctica laboral efectiva requiere, por tanto, de un enfoque de competencia. Es una nueva visión de las relaciones entre aprendizaje y trabajo.

Hoy día, las competencias laborales se han convertido en un instrumento para el diálogo y la negociación entre la educación y el trabajo, de ahí la necesidad de vincular la educación con el desempeño, de forma que conduzca a que los individuos encuentren en ella una formación propiciadora para su desarrollo integral y que se traduzca en una posibilidad real de incorporación a la sociedad contemporánea donde viven.<sup>33</sup>

Múltiples han sido las definiciones publicadas sobre la competencia laboral. Desde cualquier perspectiva, se pueden identificar ideas que se repiten en las definiciones tales como:<sup>30</sup>

- La combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.
- La idea de poner en juego, movilizar, capacidades diversas para actuar logrando un desempeño.
- La idea de que este desempeño puede darse en diversos contextos cuyos significados la persona debe ser capaz de comprender para que la actuación sea ad hoc.

Si consideramos los elementos comunes extraídos de las definiciones publicadas, así como los últimos criterios aceptados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a partir de lo establecido por la Oficina Nacional de Normalización de Cuba y las experiencias desarrolladas por el MINSAP se establece la siguiente definición:

"La competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, -desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral-, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo".

Las competencias identifican ante todo, resultados laborales concretos que comprenden las diferentes funciones que desarrolla el trabajador, tales como: asistenciales, educacionales, investigativas y de gestión, en un área de trabajo específica.

Por tanto, el poseer capacidades no significa ser competente. La competencia no reside en las capacidades que una persona posee, sino en su movilización para resolver problemas. "Saber", además no es poseer, sino utilizar; al poner en práctica una acción es que se llega a ser competente. Por otra parte, el "saber hacer" no es aplicar rutinariamente los saberes del individuo, sino es un "saber actuar". El "saber actuar" conlleva un conjunto de acciones, donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo. La competencia exige saber encadenar y desencadenar diferentes actuaciones y no solo aplicarlas aisladamente.<sup>33</sup>

Las competencias van a ser adquiridas a lo largo de toda la vida laboral activa, y no pueden entenderse al margen del contexto particular donde se ponen en juego, o sea, no pueden separarse de las condiciones específicas del escenario laboral donde se evidencian. Las competencias van más allá de la mera especialización técnica, para incluir dimensiones relacionales y sociopolíticas. El comportamiento técnico y metodológico ha de completarse con el comportamiento personal, político y social. Por otra parte, tal como se sabe que el conocimiento científico es perecedero; por lo tanto toda competencia y calificación son también perecederas en el tiempo y el espacio.<sup>33</sup>

Las competencias también son denominadas "unidades de competencias". Y revisten un significado claro y concreto en el proceso de trabajo, y por tanto, tienen valor en el ejercicio de sus actividades laborales e incluye también cualquier requerimiento relacionado con la salud, seguridad, calidad y relaciones de trabajo, entre otros. La agrupación de diferentes unidades de competencias configuran las calificaciones ocupacionales. Las competencias o unidades de competencias se estructuran en "elementos de competencia".<sup>34,35</sup>

El elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Se refiere a una acción,

comportamiento o resultado que el trabajador debe demostrar. Los elementos de competencia son la base para la normalización. Es lo que una persona debe ser capaz de hacer para el cumplimiento de sus funciones laborales. En algunos países son denominadas también "realizaciones profesionales".

Existen numerosas clasificaciones de los tipos de competencias laborales. A los efectos del sistema nacional de salud cubano, las clasificaremos en:

- Competencias genéricas.
- Competencias específicas.

Se consideran competencias genéricas aquellas que son generales o comunes a las actividades y funciones que integran su sistema de competencias. Mientras que las competencias específicas comprenden aquellas relacionadas con las especificidades de su actividad laboral, como por ejemplo la especialidad profesional o técnica. Estas se estructuran fundamentalmente en correspondencia con las funciones principales que comprenden su labor (o áreas de competencia) en su desempeño laboral: asistenciales, educacionales, investigativas y de gestión.

#### c) Desempeño laboral

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud.<sup>36</sup>

Esta concepción de la calidad del desempeño, unida e integrada a la calidad de los servicios, lleva a postular la evaluación del desempeño profesional como un proceso continuo de evaluación de la calidad de la atención en salud, que rompe los marcos puramente académicos, y la vincula con la responsabilidad institucional y el compromiso social, como respuesta a las necesidades de la población; en un proceso activo y participativo de problematización constante, que dirige las acciones a desarrollar en los procesos permanentes de formación y superación en salud.

Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario tener en cuenta las condiciones de trabajo y las personales, en las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar de los problemas identificados, cuáles requieren decisiones de gestión y/o capacitantes.<sup>36</sup>

El SNS cubano descansa sobre la base de la integración asistencial-docente-investigativa, en cuyo contexto se define el criterio de calidad, que depende tanto del trabajo de la institución hacia sí misma, como proyectada hacia su entorno social.

Por tanto, para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes.

d) Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.<sup>30</sup>

La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones.

Se requiere abandonar todo enfoque punitivo de la evaluación del desempeño, para dirigirla hacia la integración coordinada y dinámica del binomio: evaluación del desempeño/educación permanente, en la búsqueda del incremento de la calidad - precisa y oportuna- del servicio que se brinda a la población, como base hacia la búsqueda de la excelencia en los servicios de salud.

La evaluación del desempeño necesariamente tiene dos vertientes que se complementan: la evaluación interna o autoevaluación que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor, y la evaluación externa, realizada por expertos, funcionarios o dirigentes de diferentes niveles del SNS.

La evaluación del desempeño:<sup>36,37</sup>

- Constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador.
- Puede organizarse con un fin puramente diagnóstico, de retroalimentación del proceso laboral, o con fines certificativos del nivel de competencia laboral alcanzado.
- El sistema debe ser validado, confiable, efectivo, flexible y aceptado por todos.
- Sirve de base para organizar los procesos de intervención, ya sean capacitantes o de gestión en salud, entre otros, así como adoptar decisiones sobre la permanencia, traslados, promoción y separación del puesto de trabajo.
- Posibilita perfeccionar el diseño de los puestos de trabajo.
- Permite la aplicación de políticas de compensación y de estímulos morales y materiales.
- En fin, mejora el desempeño profesional, lo que contribuye al incremento de la calidad de los servicios que se brindan a la población.

Las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado.

Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; o sea las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que

tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral.

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un estándar definido como norma, para determinar si es competente o aún no, al realizar una función laboral determinada.

Siempre se debe privilegiar la observación directa del desempeño del trabajador, ya que la fuente principal de evidencia es la actuación del individuo en circunstancias laborales o lo más parecido a ellas. Hay que garantizar que las técnicas y los procedimientos utilizados en la certificación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados para ese fin y siempre se debe tener en cuenta las percepciones de satisfacción de los usuarios de los servicios y otros resultados positivos intangibles.

La medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo. Se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base a la norma. Son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, sobre la base de la observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

### **Certificación de la competencia laboral**

La certificación es la culminación del proceso de reconocimiento formal de las competencias de un trabajador en su área ocupacional. Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual un trabajador ha demostrado ser competente, por medio de una evaluación de competencias en su desempeño profesional. Se propone clasificar la certificación en: Competente o aún no competente.<sup>30</sup>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Katz FM, Snow R. Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores de la Salud. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Cuaderno de Salud Pública N° 72; 1981.
2. Hart I, Harden RM (eds.). Further Developments in Assessing Clinical. Montreal: Can-Hel Publications Inc.; 1987.
3. Hart I. Preface. In: Hart I, Harden RM (eds.). Further Developments in Assessing Clinical. Montreal: Can-Hel Publications Inc.; 1987. p. xv-xvi.
4. Bender W, Hiemstra RJ, Scherpber AJJA, Zwierstra RP. Teaching and Assessing Clinical Competence. Groningen: BoekWerk Publications; 1990.
5. Harden RM, Hart IR, Mulholland H (eds.). Approaches to the Assessment of Clinical Competence. Norwich: Page Brothers; 1992.

6. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). Página principal. [citado 10 Jul 2006]. Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/>
7. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Página principal. [citado 10 Jul 2006]. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx>
8. Ministerio de Salud Pública. Resolución Ministerial No. 142 de 16 septiembre de 1996. Anexo: Plan de Acción para el Incremento de la Calidad de los Recursos Humanos en el Sistema Nacional de Salud. [mimeografiado]. La Habana: Dirección Jurídica MINSAP; 1996.
9. Ministerio de Salud Pública. Resolución No. 250/2006. [mimeografiado]. La Habana: Dirección Jurídica MINSAP; 2006.
10. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 21/2007 [mimeografiado]. La Habana: Dirección Jurídica Ministerio del Trabajo y Seguridad Social; 2007.
11. Oficina Nacional de Normalización. La Habana: Normas cubanas 3000, 3001 y 3002. Mayo 2007 [citado 10 Jun 2010]. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>
12. Ministerio de Salud Pública. Resolución No. 177/2008 [mimeografiado]. La Habana: Dirección Jurídica MINSAP; septiembre 2008.
13. Contraloría General. Resolución No. 60/2011. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba; 1 marzo 2011.
14. Rojas Ochoa F. Pasado, presente y futuro en el Desarrollo Humano. En: ENSAP: Temas Actualizados de la Salud. [CD-ROM]. La Habana: GIESP ENSAP; 2003.
15. Borroto ER, Castell-Florit P, Carnota O, Rocabruno J. Los sistemas de salud en el mundo. En: Temas Actualizados de la Salud. [CD-ROM]. La Habana: GIESP ENSAP; 2003.
16. Rojo Pérez N. Administración de Recursos Humanos. Generalidades en Salud. En: Bibliografía del Diplomado en Dirección en Salud. [CD-ROM]. La Habana: GIESP ENSAP; 2003.
17. Rojas Ochoa F, López Serrano E. El sistema nacional de salud de Cuba: origen, surgimiento y desarrollo. Actas del VIII Congreso ALAMES. [CD-ROM]; 2001.
18. Irigoín M, Vargas F. Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. Montevideo: CINTERFOR, OIT, OPS; 2002.
19. Rojas Ochoa F. Situación, sistema y recursos humanos en salud para el desarrollo en Cuba. Rev. Cubana Salud Pública. 2003;29(2):157-69.
20. Castro Ruz F. Discurso pronunciado en la primera graduación de la ELAM. Teatro "Carlos Marx", el 20 de agosto de 2005. [citado 10 Jun 2006]. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

21. Castro Ruz F. Discurso en el acto por el 60 Aniversario de su ingreso a la Universidad. Aula Magna Universidad de La Habana, 17 de noviembre de 2005. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado; 2005.
22. Castro Ruz F. Discurso pronunciado en el acto de entrega del Premio Internacional "José Martí" de UNESCO a Hugo Chávez Frías. Plaza de la Revolución, 3 de febrero de 2006 [citado 10 Jun 2006]. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>
23. Brailovsky CA. La importancia de la evaluación profesional en la práctica de la Medicina Familiar. En: Documentos Técnicos de Trabajo. I Reunión Iberoamericana de Expertos en Certificación Profesional y Acreditación de Programas de Medicina Familiar. Isla Margarita, Venezuela; Noviembre 2003. Confederación Iberoamericana de Medicina Familiar. WONCA: OPS-OMS.
24. Castro Ruz F. Discurso clausura Cuarto Congreso de Educación Superior, el 6 de febrero de 2004. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado; 2004.
25. Salas-Perea RS. La identificación de necesidades de aprendizaje en salud. Educ Med Super. 2003;17(1):25-38.
26. Brito PE. Cambios laborales en el sector salud y procesos de reforma sectorial. En: Irigoín M, Vargas F. Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. Montevideo: CINTERFOR, OIT, OPS; 2002.
27. Colectivo de autores. El Pensamiento de Fidel en la Salud y la Medicina Familiar Cubana. 2003. En: Bibliografía del Diplomado I de Dirección en Salud. [CD-ROM]. La Habana: GIESP ENSAP; 2004.
28. Brito P. Desarrollo de la fuerza de trabajo en salud pública para el desempeño de las funciones esenciales de salud pública [conferencia]. Sesión especial de trabajo Pre-Convención Internacional Salud Pública 2002. OPS/ALAES. "Salud Pública en las Américas, desarrollo de la fuerza de trabajo y calidad de la educación". La Habana, Mayo 1; 2002.
29. Brito PE. Cambios laborales en el sector salud y procesos de reforma sectorial. En: Irigoín M, Vargas F. Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. Montevideo: CINTERFOR, OIT, OPS; 2002.
30. Salas Perea RS. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. [Tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.
31. Ibarra A. Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral. Boletín 149. Competencias Laborales en la Formación Profesional. Mayo-agosto 2000: 95-107 [citado 22 Oct 2003]. Disponible en: [http://www.oei.es/etp/formacion\\_recursos\\_humanos\\_competencia\\_laboral\\_ibarra.pdf](http://www.oei.es/etp/formacion_recursos_humanos_competencia_laboral_ibarra.pdf)

32. Mertens L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Uruguay: CINTERFOR-OIT; 2002.
33. Rubinstein A, Godue Ch, Yen E. Introducción. En: Documentos Técnicos de Trabajo, I Reunión Iberoamericana de Expertos en Certificación Profesional y Acreditación de Programas de Medicina Familiar. Isla Margarita, Venezuela; 2003.
34. Vargas Zúñiga F. La formación basada en competencias en América Latina. CINTERFOR/OIT. Uruguay; 2002. Hipertexto [citado 10 Oct 2003]. Disponible en: [http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_co\\_m/index.htm](http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_co_m/index.htm)
35. Quezada Martínez H. Competencias Laborales (IV). Identificación de Competencias Modelos. Temas de Recursos Humanos. Newsletter Ser Humano y Trabajo N° 45; marzo 2003 [citado 3 Dic 2003]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias4.htm>
36. Salas Perea RS. La evaluación en la educación superior contemporánea. 2ª edición. San Francisco de Macorís: Universidad Católica Nordestana; 2005.
37. Wrther WB, Davis H. Evaluación del Desempeño. En: Administración de Personal y Recursos Humanos. [Texto resumido]. México: Ed. Mc. Graw Hill; s/f. [citado 7 de Mar 2005]. Disponible en: <http://es.shvoong.com/humanities/479501-administraci%C3%B3n-personal-recursos-humanos/>

Recibido: 7 de junio de 2012.

Aprobado: 22 de junio de 2012.

*Ramón Syr Salas Perea.* Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 # 10132 e/ Perla y E, Altahabana, Boyeros, Ciudad de La Habana, Cuba. Telf. (537) 6431430. Correo electrónico: [salasram@infomed.sld.cu](mailto:salasram@infomed.sld.cu)