

Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud

Identification and design of work competencies in the national health care system

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

Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

RESUMEN

A partir de la aprobación de la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano se plantea la necesidad de identificar y diseñar las competencias laborales que garanticen su implementación en el sistema nacional de salud, a fin de incrementar la calidad de los servicios que se brindan a la población. La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente, en sus diferentes contextos laborales. Este trabajo recaerá en los Grupos Nacionales de Especialidades Médicas priorizados por la dirección del MINSAP. Este proceso de identificación se realizará a través del análisis funcional, complementándolo con algunas de las técnicas del análisis ocupacional. Se propone un mapa funcional general para las especialidades médicas. Cada competencia se desglosa en un conjunto de elementos de competencia y se recomienda cómo diseñarlos. En la confección de dicho mapa funcional se consideró necesario establecer como "área de competencia" cada una de las funciones establecidas para la especialidad médica. Las competencias se clasifican en genéricas y específicas. Se estableció un modelo para el registro de cada una, así como sus elementos. Se presenta un ejemplo de cómo pudiera estructurarse el sistema de competencias y sus elementos de una especialidad médica en el sistema nacional de salud.

Palabras clave: identificación de competencias laborales, desempeño laboral, competencia y desempeño profesional.

ABSTRACT

Since the approval of the Cuban Standard of the Integrated Management System of the Human Capital, there exists the need of identifying and designing the work competencies that guarantee their implementation in the national health care system in order to raise the quality of services rendered to the population. The identification of competencies is the method or the process that is followed to set, according to the work activity, the competencies to satisfactorily perform such activity in different work settings. The national groups of medical specialties, prioritized by the Ministry of Health leadership, are in charge of this work. This identifying process will be carried out through the functional analysis and some of the techniques of the occupational analysis. Therefore, a general functional map for the medical specialties was submitted. Each competency was broken down in a set of elements of competency and it was recommended how to design them. It was deemed necessary to establish each of the functions set for the respective medical specialty as "area of competence". The competencies were classified into generic and specific. A model intended to record each competency and its elements was set up. Additionally, an example of how the set of competencies and its elements in a medical specialty could be structured into the national health care system was provided.

Key words: identification of work competencies, work performance, professional competence and performance.

INTRODUCCIÓN

La aprobación de la Norma Cubana para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (NC-SGICH)¹⁻³ plantea la necesidad de identificar y diseñar las competencias laborales que garanticen su implementación en el sistema nacional de salud (SNS), en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos.⁴

La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.^{1,5,6}

Las competencias se identifican fundamentalmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores y trabajadoras durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo del sector. *El desempeño del trabajador es clave para definir su competencia*, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe combinar y poner en acción para solucionar los problemas en diferentes contextos laborales.⁷

Para identificar las competencias se realizan estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias.⁷

Para el inicio de este proceso en el SNS, se propone comenzar con la evaluación del desempeño laboral del personal médico, y para ello se seleccionarán inicialmente diversas especialidades médicas, a fin de efectuar un estudio piloto, cuyo valor metodológico será la posibilidad de extenderlo de forma progresiva, primero en el resto de las especialidades médicas y según se decida, con el resto de las profesiones del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), así como en las restantes categorías laborales del SNS.

Por ello es que este trabajo recaerá en los Grupos Nacionales de Especialidades Médicas priorizados por la dirección del MINSAP.

El objetivo de este estudio fue establecer las bases teórico-metodológicas que sustenten la identificación y diseño de las competencias laborales de los médicos en las especialidades priorizadas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) para el periodo 2011-2014, en el sistema nacional de salud.

MÉTODOS

Se trata de un estudio cuantitativo de carácter descriptivo que se ha venido desarrollando desde el 2011 y culminará en el 2014, con el propósito de establecer una estrategia de evaluación del desempeño laboral de los médicos en el SNS, para lo cual se hace necesario previamente la identificación y el diseño de las competencias laborales. Se emplearon métodos teóricos a fin de realizar el análisis y síntesis de revisiones documentales y bibliográficas sobre las temáticas relacionadas con el objeto de la investigación. Como método empírico se han creado siete equipos de trabajo (uno por cada especialidad priorizada) y se han efectuado dos reuniones del grupo focal constituido con los tres representantes de las siete especialidades priorizadas.

RESULTADOS

Los autores de este trabajo, miembros de la Comisión Nacional antes señalada, elaboraron diferentes propuestas sobre las bases teóricas y metodológicas para el proceso de identificación y diseño de las competencias laborales en las especialidades médicas priorizadas en Cuba, las que fueron analizadas en dos sesiones del grupo focal constituido al efecto. Los resultados obtenidos fueron analizados posteriormente en un plenario con todos los participantes y analizados posteriormente en el seno de la Comisión Nacional.

A continuación se exponen los resultados más significativos de dichos análisis.

En el mundo laboral se han empleado diversas metodologías tales como: el análisis funcional; el método DACUM (Desarrollo de un Currículo, por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID (Desarrollo Sistemático e instruccional de un *currículum*, siglas en inglés) y AMOD (A MODdel, siglas en inglés). También se utilizan metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias de corte conductista basadas en el "mejor desempeño" posible.⁷⁻¹⁵

Para el desarrollo de este proceso de identificación y diseño del sistema de competencias laborales en el MINSAP, se ha propuesto utilizar una metodología mixta

que se centrará en el análisis funcional, complementándolo con determinados elementos del análisis ocupacional.¹⁶

El análisis funcional se basa en los desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicios en cuestión. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe fundamentalmente a aspectos técnicos. Se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de cada función de una ocupación dada, bajo la lógica problema/solución. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de productos, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y, de conocimientos asociados. Se aplica de lo general (el propósito principal reconocido) a lo particular; debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico; y dicho desglose se realiza sobre la base de la relación causa-consecuencia, confeccionándose un mapa o árbol al respecto.^{7-9,11,12}

El mapa o árbol se inicia con el propósito principal identificado y la desagregación o desglose de este propósito principal da origen a las distintas ramas que determinan las unidades y los elementos de competencia.

Los pasos para realizar el estudio son:⁷

- Conformar el grupo de expertos.
- Establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar.
- Desarrollar el mapa funcional.
- Identificar las unidades de competencia y definir los elementos de competencia.
- Seleccionar el sistema de conocimientos y habilidades clave, así como los valores y actitudes requeridos.
- Identificar los criterios de desempeño.
- Establecer el campo de aplicación.
- Identificar las evidencias de desempeño.
- Establecer la guía de evaluación.

El método DACUM es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas. Fue desarrollada originalmente en Canadá con el fin de recolectar información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajos específicos. Está considerada como una metodología útil y rápida en la descripción del contenido de las ocupaciones. Es una herramienta ampliamente utilizada en la preparación de los currículos para los programas de nivel técnico y en la elaboración de análisis del trabajo en los Estados Unidos y Canadá. Su difusión en América Latina también ha sido rápida y se cuenta con experiencias en varios países de la región. La metodología se aplica con algunas variaciones dependiendo de las instituciones y actores comprometidos en la promoción de este método.

El DACUM da importancia a la detección de los factores que explican un desempeño exitoso por lo cual se orienta a establecer no solo las tareas, sino a obtener la lista de tales factores. Especifica también las herramientas con las que interactúa el

trabajador, para facilitar el entrenamiento práctico. El método DACUM se basa en el trabajo conjunto de supervisores y trabajadores quienes mediante la técnica de la lluvia de ideas describen sus ocupaciones.

En el estudio a realizar en las diferentes especialidades del SNS se considera que su utilización posibilita complementar el análisis funcional eje fundamental del estudio ocupacional a realizar en la identificación de las competencias laborales.

En ambos estudios, el grupo de expertos no debe ser numeroso. Se recomienda que inicialmente esté integrado por tres miembros del Grupo Nacional de cada especialidad seleccionada por la dirección del MINSAP, como expertos con disponibilidad de centrarse durante un periodo de tiempo, a dedicación casi exclusiva en este trabajo. El grupo se reunirá en un local apropiado para la interacción y desarrollará el análisis guiado por un conocedor de la metodología.

Se prevé la organización de un seminario-taller de dos a tres días de desarrollo para preparar a los grupos de las especialidades que se seleccionen, sobre el enfoque de competencias y su diseño, así como la utilidad y características del método a emplear y sus reglas.

Una vez organizado y preparado el grupo de expertos, el primer paso consistirá en **definir el propósito clave** de cada especialidad en que se esté trabajando. Para ello se comienza con la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito principal de la ocupación, organización laboral o función productiva de servicios que interesa analizar? Debe ser un proceso de desagregación sucesiva hasta llegar a las realizables por una persona. Es importante, de inicio, no pensar las funciones en términos de un determinado puesto de trabajo, sino dentro de un contexto laboral más amplio, por ejemplo en una institución dada.⁷

Cada área funcional se desglosa en una serie de **competencias** relacionadas con los problemas a resolver. Las competencias se redactan mediante las siguientes reglas:

- Verbo: Acción a realizar NO redactada en infinitivo = ¿Qué hace? +
- Objeto: A qué o a quién va dirigida la acción +
- Condición: Para que la acción se pueda realizar, (-especificación o restricción-). +
- Finalidad: ¿Para qué se realiza la acción? +
- Actitud: ¿Cómo se debe conducir el trabajador en pocas palabras?

Cada competencia se desglosa a su vez en una serie de elementos de competencia a desarrollar, en forma de acciones enlazadas para la solución del problema. Estas también se enuncian siguiendo iguales reglas de redacción.

Después de definir el propósito clave, se avanza resolviendo la siguiente pregunta: ¿Qué hay que hacer para que esto se logre? De esta forma se empieza un proceso de desagregación sucesiva en el cual cada respuesta indica una competencia que contribuye indudablemente al logro del propósito clave. Normalmente se efectúa la pregunta hasta llegar a tres o, a lo sumo, cuatro niveles de desagregación con lo que se va configurando el "mapa funcional".

Así tendremos que cada *elemento de competencia* describirá los resultados y comportamientos laborales que un trabajador debe lograr y demostrar en el

desempeño de una función en su especialidad o área específica. Y por tanto cada una:¹⁵

- a. Corresponde a funciones del último nivel del mapa funcional (las contribuciones individuales).
- b. Identifican lo que una persona *debe* ser capaz de hacer en el trabajo.
- c. Describen los resultados de lo realizado y no los procedimientos.
- d. Están expresados en un lenguaje que tiene sentido para evaluadores, trabajadores y formadores.
- e. Describen funciones aplicables en los diferentes contextos donde el trabajador debe demostrar su competencia.
- f. Permiten la demostración y la evaluación.
- g. Expresan prácticas laborales seguras y saludables.

Se genera así el árbol de funciones de la especialidad en cuestión, como ejemplo ver la figura:

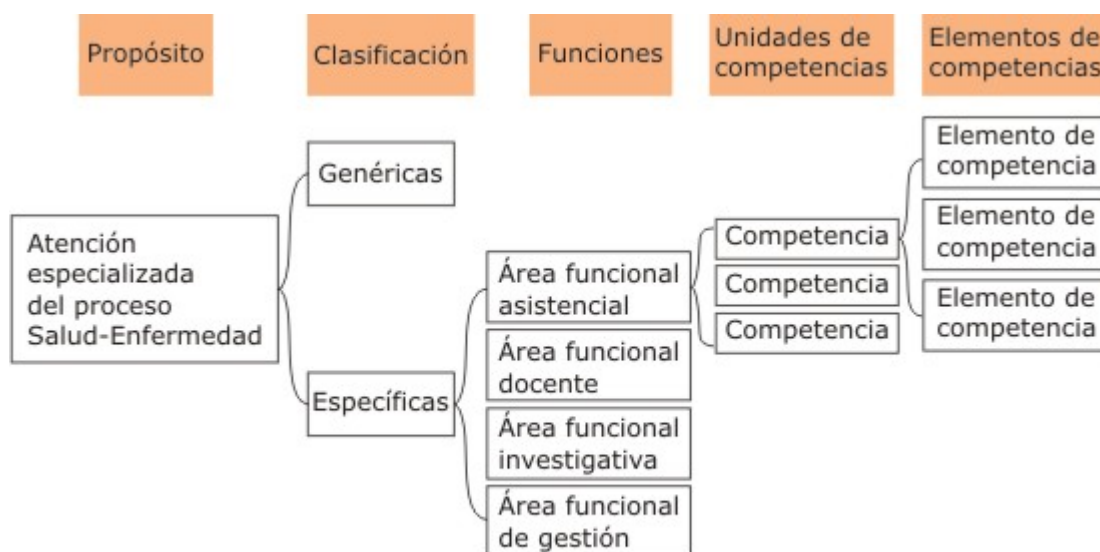


Fig. Ejemplo de Mapa Funcional de una especialidad médica.

Una vez elaborado y revisado el mapa funcional, se habrán identificado todas las competencias y en cada una de ellas los elementos de competencia. A las competencias se les ha llamado también por diferentes autores como "unidades de competencia". Cada competencia estará constituida por el conjunto de logros laborales que deben ser llevados a cabo para que la función laboral a que se refiere pueda considerarse ejecutada. Es por ello que los logros laborales o "elementos de competencia" en algunos países son denominados como "realizaciones profesionales".⁹

Estas informaciones se recogen en un formato o modelo para cada uno de los elementos de competencia identificados. Cuando este formato se comparte en su contenido por empleadores y trabajadores y si se utiliza como referente para los programas de formación, evaluación y certificación, se convierte en un estándar o norma de competencia, todo lo cual será abordado posteriormente en otro trabajo.

CONCLUSIONES

Se considera la importancia de identificar las competencias de cada especialidad a partir del estudio o análisis funcional que se concreta en el mapa funcional de la especialidad, lo cual puede ser complementado con otros métodos de estudios ocupacionales. Las competencias se clasifican en genéricas y específicas, mientras que estas últimas se estructuran en áreas de competencias por cada función que desarrolla dicho especialista. Se presenta un ejemplo de posible estructuración (cuadro 2).

Cuadro 2. Ejemplo de sistema de competencias

| Competencias genéricas | |
|---|--|
| Competencias | Elementos de competencias |
| (I) Ejercicio del profesionalismo socialista en Salud. | 1.1 Actuación profesional en el SNS. 1.2 Empleo del método científico. 1.3 Valores y principios éticos y humanísticos. 1.4 Ejemplo moral y ciudadano. 1.5 Fundamento multicultural. 1.6 Compromiso con el desarrollo de su especialidad. 1.7 Autodesarrollo como garantía de la calidad de su trabajo. |
| (II) Comunicación y trabajo en grupo. | 1.1 Comunicación social y laboral. 1.2 Trabajo en equipo. 1.3 Liderazgo. |
| (III) Emplea las TICs en la realización de sus funciones. | 1.1 Informática en salud. 1.2 Informática educacional. 1.3 Informática para investigaciones. 1.4 Informática para la gestión. |
| (IV) Aplica y hace cumplir los documentos jurídicos y medicolegales propios. | 1.1 Documentos medicolegales para la atención médica. 1.2 Documentos medicolegales para la docencia médica. 1.3 Documentos medicolegales para la investigación. 1.4 Documentos medicolegales para la gestión en salud. |
| Competencias específicas | |
| (a) Área de asistencia médica | |

| Competencias | Elementos de competencias |
|---|---|
| (V) Brinda atención integral de salud especializada a personas sanas y enfermas. | 1.1 Promoción de salud. 1.2 Prevención de enfermedades. 1.3 Diagnóstico medicoquirúrgico. 1.4 Terapéutica médica. 1.5 Terapéutica quirúrgica. 1.6 Rehabilitación. |
| (VI) Actúa como interconsultante y solicita oportunamente la colaboración de otros colegas | |
| (VII) Aplica los métodos clínico y epidemiológico en la atención de salud. | 1.1 Método clínico. 1.2 Método epidemiológico. |
| (VIII) Confecciona los documentos propios de la especialidad. | 1.1 Historias clínicas. 1.2 Indicación de estudios diagnósticos. 1.3 Recetas médicas. 1.4 Certificaciones. 1.5 Resumen historias clínicas. |
| (IX) Participa en la atención de la población ante desastres naturales y en la defensa de la patria. | 1.1 Conservación y defensa del medio ambiente. 1.2 Actuación ante desastres naturales. 1.3 Actuación para la defensa de la patria. |
| (B) Área de educación médica | |
| (X) Participa en el diseño y ejecución de programas educacionales de pregrado y posgrado. | 1.1 Diseño curricular. 1.2 Diseño de actividades docentes. 1.3 Preparación actividades docentes-metodológicas. 1.4 Categorías didácticas. |
| (XI) Garantiza su propio desarrollo profesional que propicia la garantía de calidad del servicio (autosuperación). | 1.1 Identificación necesidades de aprendizaje. 1.2 Educación posgradual académica. 1.3 Educación permanente. 1.4 Autopreparación. |
| (XII) Participa en el diseño y ejecución de Programas de Educación para la Salud con la población. | 1.1 Variante de actividades de educación para la salud. 1.2 Diseño de materiales de educación para la salud. 1.3 Ejecución de actividades. |
| (C) Área de investigación en salud | |
| (XIII) Realiza estudios e investigaciones científicas en su práctica profesional. | 1.1 Identificación de problemas científicos. 1.2 Confección de protocolos de investigación. 1.3 Ejecuta las tareas investigativas, aplicando el método científico. 1.4 Elabora los informes finales de la investigación. 1.5 Defiende y difunde los resultados. |
| (D) Área de gestión en salud | |

(XIV)
Garantiza el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros a su disposición.

1.1 Administración de las tareas propias de sus funciones de atención médica, educacionales, investigativas y de gestión
1.2 Uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros a su disposición.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Oficina Nacional de Normalización. Norma cubana 3000. La Habana. Mayo 2007 [citado 10 Jun 2006]. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>
2. Oficina Nacional de Normalización. Norma cubana 3001. La Habana. Mayo 2007 [citado 10 junio de 2006]. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>
3. Oficina Nacional de Normalización. Norma cubana 3002. La Habana. Mayo 2007. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>
4. Empresa Carlos J. Finlay. Principios para la implementación de las competencias laborales. Informe resumen. 2009 [citado 20 Jun 2012]. Disponible en: <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/biblioteca.html>
5. 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.
6. Perdomo Victoria I. Estrategia metodológica para evaluar competencias profesionales en especialistas de Higiene y Epidemiología [tesis para la opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
7. Irigoin M, Vargas F. Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. Módulo 1. Unidad 3. Identificación y Normalización de competencias. OPS-OMS, OIT, Cinterfor. 2002 [citado 27 Jun 2012]:79-134. Disponible en: http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_3.pdf
8. Quezada Martínez H. Competencias laborales. Identificación de competencias. Gestión por Competencias. Agosto 2003 [citado 27 Jun 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>
9. Quezada Martínez H. Competencias laborales. Metodologías de identificación: análisis funcional. Gestión por Competencias. Agosto 2003. [citado 27 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/claf.htm>
10. Quezada Martínez H. Competencias laborales (IV). Identificación de competencias. Modelos. Gestión por Competencias. Agosto 2003. [citado 27 Junio 2012]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias4.htm>
11. Cinterfor. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. B. Identificación de competencias. 2001 [citado 27 Jun 2012]. Disponible en: <http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20la%20borales.pdf>

12. Cinterfor. Las 40 Preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Montevideo: Cinterfor. 2004 [citado 10 Jun 2006]. Disponible en: www.cinterfor.org.uy
13. OIT-Cinterfor. Género y formación de competencias. Capítulo 2. 2003. Programa FORMUJER [citado 27 Jun 2012]. Disponible en: http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/com_gen/pdf/cap2.pdf
14. Díaz Álvarez YY, Sánchez Tarragó N. Identificación de competencias. Edición para los profesionales de la información. Acimed 2006 [citado 27 Junio 2012];14(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200002&lng=es
15. Mertens L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: CINTERFOR/OIT; 2002 [citado 20 Junio 2008]. Disponible en: <http://es.shvoong.com/humanities/479501-administración-personal-recursos-humanos/>
16. Salas Perea RS, Ortiz García M, Díaz Hernández L, Pérez Hoz G, Cires Reyes E. Orientaciones Metodológicas para la identificación, diseño y normalización del sistema de competencias laborales en el sistema nacional de salud. [Documento de trabajo de la Comisión de Competencia y Desempeño del MINSAP]. La Habana: MINSAP; 2002.
17. Arroyave Buritica M, Giraldo Prieto ME, González Ramírez M. Modelo para la identificación de Competencias laborales y definición de criterios de desempeño en Salud pública de los profesionales de enfermería y medicina en el Departamento de Caldas, 2005-2006. Hacia la Promoción de la Salud [citado 27 Jun 2012];12:179-92. Disponible en: http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista%2012_14.pdf

Recibido: 3 de abril de 2012.

Aprobado: 18 de abril de 2012.

Ramón Syr Salas Perea. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle I00 # 10132 e/ Perla y E, Altahabana, Boyeros, Ciudad de La Habana, Cuba. Telf. (537) 6431430. Correo electrónico: salasram@infomed.sld.cu