

## **Directivo o líder en la evaluación del desempeño profesional**

### **Manager or leader in the evaluation of professional competence**

**Ms. C. Joaquín Rodríguez Sánchez,<sup>I</sup> Ms. C. Ada Enma Rodríguez Caro,<sup>II</sup> Lic. Educ. Ada Rosa Caro López,<sup>III</sup> Ms. C. Marjoris Mirabal Nápoles,<sup>IV</sup> Lic. Estomatol. Yeny Nápoles Vásquez.<sup>I</sup>**

<sup>I</sup> Filial de Ciencias Médicas Dr. Efraín Benítez Popa. Bayamo. Granma, Cuba.

<sup>II</sup> Hospital Pediátrico General Luis Angel Milanés Tamayo. Bayamo. Granma, Cuba.

<sup>III</sup> Instituto Superior Pedagógico Blas Roca Calderío. Manzanillo. Granma, Cuba.

<sup>IV</sup> Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey. Camaguey, Cuba.

---

#### **RESUMEN**

La calidad de un servicio de salud depende de la capacidad de los recursos humanos responsabilizados con el mismo. En Granma actualmente no existe un referente teórico que permita evaluar adecuadamente la capacidad de dirección de los directivos, atendiendo a las funciones atencionales, docentes, administrativa e investigativas del personal directivo. El primer momento de la investigación estuvo dirigido al estudio, análisis y al establecimiento de consenso sobre las bases teóricas y metodológicas que fundamentan el diseño del referente. El objetivo está encaminado a la elaboración de un referente teórico de la profesionalidad del directivo de salud que permita integrar cuatro dimensiones (la sociopsicológica, técnica-organizativa, técnica – profesional y dirección de la actividad científica investigativa) y un sistema de conocimientos, un sistema de habilidades y un sistema de valores con el fin de realizar una evaluación del desempeño profesional justa, objetiva, equilibrada y personalizada, no solo a partir de los resultados profesionales y técnicos, sino teniendo en cuenta la integración de las dimensiones, exponiéndole un carácter holístico y exhaustivo. Se utilizaron diferentes

métodos de investigación de carácter teórico y empírico, comprobándose la validez y efectividad de la propuesta a través del método de evaluación por criterio de expertos y usuarios.

**Descriptores DeCS:** PROFESIONALIDAD, REFERENTE TEÓRICO, CAPACIDAD, DESEMPEÑO Y DIMENSIONES.

---

#### **ABSTRACT**

Health care quality depends on the capacity of the human resources responsible for it. At present, in Granma province there is not a theoretical referent for an adequate evaluation of managers' management capacity, concerning their caring, teaching, managerial, and investigative functions. The first stage of this research focused on the analysis and establishment of a consensus in relation to the theoretical and methodological basis that support the design of the referent. The objective of this paper is the elaboration of a theoretical referent of health managers' professionalism that allows the integration of four dimensions (sociopsychological, technical and organizational, technical and professional, and scientific and investigative management) and a knowledge system, a skill system, and a value system aimed at evaluating professional competence in an objective, balanced, and personalized way, based not only on professional and technical results, but also on the integration of the suggested dimensions in a holistic and exhaustive way. Empirical and theoretical research methods such as expert and user criteria were used to verify the validity and effectiveness of the proposal.

**Subject heading:** PROFESSIONALISM, THEORETICAL REFERENT, CAPACITY, COMPETENCE, DIMENSIONS.

---

#### **INTRODUCCIÓN**

La evaluación del desempeño es uno de los mecanismos para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización. En la actualidad los evaluadores carecen de un referente teórico metodológico que permita una evaluación del desempeño integral, justo, coherente y personalizado.

Toda evaluación del desempeño debe incluir 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. Luego para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente. Se pretende que la evaluación del desempeño no tenga un enfoque punitivo, para dirigirla hacia la integración coherente y dinámica del binomio evaluación del desempeño y educación permanente, las que en sinergia, pueden lograr un incremento sustancial de la calidad del servicio que se brinda a la población.

En la preparación de la evaluación del desempeño se debe considerar si se evalúa el proceso, la estructura y el resultado o los tres componentes a la vez; además de las condiciones y escenarios donde se va a realizar, igualmente se deben considerar las competencias básicas, específicas o técnicas y esenciales o genéricas.

La esencia del proceso de elaboración del referente teórico de la profesionalidad del directivo de salud pública se fundamentó en la identificación de las múltiples tipologías de las competencias básicas, genéricas y específicas dadas por varios autores.<sup>1, 2</sup> Los autores de esta investigación son de la opinión de que la clasificación de competencias que más aporta a este trabajo es aquella propuesta por la Organización Panamericana de la Salud la que define los diferentes tipos de competencia de la forma siguiente:

- ✓ Competencias básicas: capacidad de expresarse en forma escrita y verbal, el dominio del idioma, la computación básica, organización del tiempo y el trabajo, comportamiento y disciplina.
- ✓ Competencias esenciales o genéricas: liderazgo, creatividad, pensamiento crítico y autocrítica, cooperación, trabajo en equipo, y manejo de información y tecnologías.
- ✓ Competencias específicas o técnicas: relativas al campo disciplinario, esfera de actuación o del área de trabajo propiamente dichas y los elementos que la conforman.

Las competencias anteriores se reflejan en el Ministerio de Salud Pública de Cuba del modo siguiente:

- ✓ Las exigencias planteadas al Ministerio de Salud Pública cubano en el ámbito nacional e internacional partiendo del reordenamiento de la economía cubana.

- ✓ Las características del objeto de dirección, derivadas del compromiso social (propósito socioeconómico) en correspondencia con el nuevo modelo económico de nuestra sociedad, el cual tiene incidencia en las instituciones de salud.
- ✓ El lugar que ocupa el cargo en la estructura del sistema de salud pública, con la concepción de dirección sobre la base de las nuevas transformaciones.
- ✓ Los escenarios (asistencia, docencia e investigación y la administración) de actuación en que ejerce su actividad de dirección.

Estudios preliminares <sup>3-6</sup> permiten relacionar la evaluación con el modo de actuación del directivo que son los máximos responsables de conducir adecuadamente el proceso de evaluación del desempeño profesional.

La experiencia de trabajo profesional de los autores junto a la de expertos en dirección de la provincia de Granma han evidenciado insuficiencias en el proceso de evaluación, lo que se manifiesta en los limitados conocimientos teóricos y prácticos que poseen los directivos del sector de la salud en esta provincia.

Por lo que el problema científico de la presente investigación se basa en la no existencia de un instrumento teórico bien estructurado para garantizar la calidad de la evaluación de la capacidad de dirección de los directivos en las diferentes instituciones de salud, atendiendo a las funciones atencionales, docentes, administrativa e investigativas del personal directivo en el lugar donde se desempeñen.

Las estrategias metodológicas que se han utilizado hasta el momento para evaluar la capacidad de dirección de los directivos tienen algunas limitaciones. En su concepción no se aprecia una integración de las dimensiones evaluativas a tener en cuenta en las evaluaciones que de sus colaboradores hacen los directivos, lo que limita la aplicación de una evaluación desarrolladora. El referente teórico para evaluar la capacidad de dirección de los directivos de salud que se plantea en esta investigación, contribuye a dar respuesta a un vacío teórico y metodológico que estos poseen al evaluar la capacidad del desempeño de sus colaboradores, como componente básico que favorece al incremento de la calidad de los servicios que brindan sus instituciones y que requiere la población cubana.

Para dar solución al problema científico planteado se consideró diseñar un referente teórico que permita evaluar la capacidad de dirección de los directivos de salud pública en la provincia de Granma.

## MÉTODO

Se emplearon métodos científicos de la investigación tales como:

El análisis – síntesis, la observación, el sistémico estructural, técnico de entrevistas y criterio de expertos.

El trabajo se realizó en cuatro policlínicos y cuatro unidades provinciales de la provincia de Granma. Cuenta con un sistema de conocimientos, de habilidades, de valores y con cuatro dimensiones (sociopsicológica, técnica–organizativa, técnica–profesional y dirección de la actividad científica). Además se proponen 82 criterios y 176 indicadores para realizar la evaluación del desempeño.

El trabajo se puso a consideración de 22 expertos cuyo coeficiente de conocimiento sobre el tema fue superior a 0,8.

El promedio de aceptación por los expertos de las dimensiones propuestas fue el siguiente: La dimensión sociopsicológica 9,4 y una desviación típica de 0,7; la dimensión técnica–organizativa el promedio de aceptación fue de 9,4 con una desviación típica de 0,7; la técnica profesional su aceptación fue de 9,6 como promedio y una desviación típica de 0,6 y la dirección de la actividad investigativa el promedio fue de 9,6 y la desviación de 1,0. Estos resultados corroboran la efectividad del trabajo propuesto.

El estudio se realizó sobre la plataforma filosófica y metodológica general que brinda el materialismo dialéctico e histórico como método científico universal que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales en general y los de dirección en particular.

El diseño metodológico general de la investigación se encuentra organizado de forma tal que da solución a los siguientes componentes esenciales: fundamentos teóricos y metodológicos para el desarrollo de la capacidad de los directivos; elaboración de los

referentes teóricos de la profesionalidad del directivo de salud y su validación los que guardan una estrecha relación entre sí.

El presente estudio busca determinar la relación existente entre los sistemas de conocimientos, habilidades, valores y las dimensiones en la evaluación del desempeño luego, si la práctica de la evolución está dirigida a proporcionar mejores conductas de los colaboradores, mediante acciones que contribuyan a ayudar a satisfacer sus necesidades que están interferidas por problemas en el sistema de evaluación, tales necesidades deben ser satisfechas según un patrón de evaluación que permita tomar medidas que refuercen las conductas positivas y corregir las debilidades que pudieran existir. Por otra parte, la evaluación del desempeño le permite a los colaboradores que le sea reconocida su labor generando así una motivación, lo que le estimularía su rendimiento, desarrollaría su sentido de responsabilidad y aumentaría su compromiso, repercutiendo esto positivamente en la mejora de los servicios que se prestan a la población.

Igualmente, los resultados obtenidos podrán servir como marco referencial para futuras investigaciones relacionadas con el tema tratado, incrementando así el acervo de conocimientos en los directivos de salud.

Se aplicó un cuestionario a 30 directivos informantes clave seleccionados con el propósito de determinar los elementos que conformaron dicho referente teórico. Para corroborar la valía del referente teórico se empleó el método de criterio de expertos.

En la exploración de la literatura científica tanto extranjera como cubana,<sup>7,8</sup> se pudo constatar lo que se entiende por capacidad de dirección, en algunos casos como un indicador y en otros como una condición o cualidad que debe poseer el directivo, sin llegar a obtenerse consenso sobre la posición a adoptar.

Por lo expuesto se precisa la necesidad de actualizar el concepto en correspondencia con el momento histórico concreto, y así lograr una mejor evaluación del desempeño. Luego los autores de esta investigación son del criterio de que la capacidad de dirección es una cualidad que le permite al directivo el éxito de la actividad en su integralidad y personalizada.

Entre las contribuciones trascendentales de la investigación realizada se encuentran las de orden cognitivo: fundamentación teórica del proceso de evaluación de la capacidad de dirección de los directivos y la elaboración del referente teórico de la profesionalidad del directivo de salud.

## RESULTADOS

La evaluación del desempeño de los profesionales de la salud, se adjudica un elevado número de variables determinadas por la conjunción de diversos atributos del trabajo que son exigibles a un profesional al servicio del estado: legalidad, eficacia, eficiencia, honradez, objetividad, economía, diligencia y lealtad institucional, entre otros, de ahí que resulte importante situar los formas de la evaluación del desempeño para comprender sus factores de análisis y considerar que al evaluar es imprescindible considerar el contexto legal y organizativo de su desempeño y para ello se necesita de una elevada capacidad en el proceso de evaluación. Se aplicó una entrevista a 85 directivos sobre el concepto de capacidad, y nivel de satisfacción al ser evaluado con el sistema de evaluación vigente. Sólo el 21,1% se sentían totalmente satisfecho, el 28,2% no se sienten ni satisfecho ni insatisfecho, este elemento fue considerado por los autores, pues hay un número importante de directivos que no pueden emitir criterios acerca del sistema de evaluación actual y un 27,0% se sienten insatisfechos lo que implica el elevado nivel de insatisfacción con el sistema de evaluación vigente, además un 9,4% tuvieron ninguna alternativa. (tabla 1)

**Tabla 1.** Directivos según nivel de satisfacción al ser evaluados con el sistema de evaluación vigente

Nivel de satisfacción	No	%
Totalmente satisfecho	18	21,1
Más satisfecho que insatisfecho	12	14,1
Ni satisfecho, ni insatisfecho	24	28,2
Más insatisfecho que satisfecho	23	27,0
Ninguna alternativa	8	9,4
Total	85	100

Se aprecia que de acuerdo con los criterios de los propios directivos, sólo el 24,7% consideraron que eran capaces de evaluar bien la capacidad de los colaboradores y el 31,7% refirieron que la evaluaban de forma regular.

Los 85 directivos entrevistados consideraron que la capacidad de dirección no puede ser evaluada en las inspecciones realizadas a las unidades de salud, argumentando que se pierde el carácter sistémico y holístico del proceso de evaluación. (tabla2)

**Tabla 2.** Directivos según capacidad de evaluación de los colaboradores.

Capacidad de los colaboradores	No.	%
Bien	21	24,7
Regular	27	31,7
Mal	37	43,5
Total	85	100

Solo el 20,0% de los directivos consideraron que siempre tenían posibilidad de evaluación personalizada del desempeño profesional con el sistema de evaluación vigente, el 16,4% refirió que a veces y el 63,5% expresaron que nunca, lo que constituye un elemento desfavorable en cuanto al procedimiento que se estaba utilizando para evaluar. (tabla 3)

**Tabla 3.** Evaluación personalizada del desempeño profesional.

Posibilidad de evaluación personalizada del desempeño profesional con el sistema de evaluación vigente	No	%
Siempre	17	20,0
A veces	14	16,4
Nunca	54	63,5
Total	85	100

El servicio esencial que se presta en el sector de la salud tiene que ver con la actuación profesional de directivos, médicos, enfermeras y técnicos, y al no evaluarse de forma acertada, impide que se puedan resolver con prontitud y agilidad las insuficiencias que se presentan. Para lograr perfeccionar estos servicios, es imprescindible evaluar de forma individual a todo el personal del sector, en cuanto a lo relacionado con el desarrollo alcanzado en las habilidades, competencias y valores profesionales que son necesarias para la prestación de un servicio de calidad.

De manera general los directivos encuestados expresan limitaciones en el actual sistema de evaluación dadas por:

- La no existencia de un referente teórico metodología integrado para evaluar el desempeño profesional.
- La falta de preparación del evaluador para evaluar integralmente.
- Establecimiento de un sistema de acciones integrado que permita una ajustada y objetiva evaluación del desempeño profesional.
- Elaboración y desarrollo de un sistema de preparación a los directivos con el propósito de integrar en la evaluación los distintos escenarios de actuación.

Lo anterior sustenta la necesidad de crear un referente teórico como el que aporta este trabajo, de manera que permita lograr un nivel superior de satisfacción de los directivos, así como perfeccionar la evaluación que se realiza en el sistema de salud, y con ello, elevar la calidad de los servicios que se prestan.

## DISCUSIÓN

Al consultar varias literaturas internacionales<sup>9-12</sup> lo relacionado con el líder, directivo y la evaluación del desempeño se aprecia un significativo distanciamiento en su concreción en el momento de evaluar el desempeño, lo que fue tenido en cuenta por los autores de esta investigación. El tema también es tratado por autores nacionales y el tratamiento es similar al dado por los autores internacionales.<sup>13-15</sup>

La experiencia personal de los autores en el tema que se aborda les permite corroborar, con los resultados obtenidos, la necesidad de buscar un instrumento teórico metodológica que permita una evaluación personalizada y justa del desempeño profesional.

Por otro lado sobre la base de los resultados obtenidos los autores de este trabajo pudieron precisar las regularidades siguientes.

Primera dimensión.

- La crítica educativa logra una unidad dialéctica e integradora en el diálogo entre evaluador y evaluado en el ejercicio de evaluación.
- El ejemplo personal, la exigencia, la disposición al diálogo y el respeto a los colaboradores, en el proceso de evaluación que ejecuta el directivo, constituyen pilares básicos para una evaluación justa y desarrolladora.
- El trabajo en grupo fortalece la unidad y la búsqueda de alternativas a la solución de los problemas.
- Segunda dimensión. Técnica- organizativa. Se integran los elementos técnicos de dirección interrelacionados con las funciones de la dirección, toma de decisiones, la delegación de autoridad, organización del tiempo y administración de recursos.
- La audacia, la rapidez en la organización del trabajo y la delegación de tareas, son factores claves para el éxito de la dirección.
- Tercera dimensión. Técnica – profesional. Se integran los aspectos inherentes a la esfera profesional del directivo, afines con su preparación ideológica y política, científica y académica que le permiten integrar los componentes del proceso, (asistencial, docente, investigativo y administrativa).

- La preparación política e ideológica individualizada desde lo asistencial, debe ser un aspecto esencial en la evaluación del colaborador.
- En el proceso evaluativo se debe precisar con claridad que se quiere obtener de cada colaborador en correspondencia con la visión de la institución.

Cuarta dimensión. Dirección de la actividad científica investigativa. Se concentra en el análisis crítico de la problematización en la combinación de los componentes asistenciales, docentes, investigativos y administrativos y la restauración de la teoría y la práctica asistencial.

- La utilización del potencial científico en función del cumplimiento de los objetivos y misiones encomendadas a cada área, es una forma de convertirse en un directivo triunfador.
- La planificación, ejecución, control y evaluación de los resultados obtenidos por lo colaboradores en la realización de investigaciones, que resuelvan determinados problemas de salud o que mejoren los servicios que se presta a la población, es un aspecto importante a destacar en su evaluación profesional.

Elaboración y validación del referente teórico de la profesionalidad.

La obtención de antecedentes pertinentes para identificar y enunciar los componentes que conforman el referente teórico de la profesionalidad se lograron utilizando los métodos universales de la investigación científica y la revisión de documentos como: decreto Ley 196, código de ética y plan de trabajo de los directivos que expresan:

- Funciones y tareas que desempeñan los directivos (calificadores de cargos, listas de requisitos.)
- Normativos de los postulados que conforman la política de salud y sus especificidades.
- Políticas que instituyen las características y requisitos que deben reunir el capital humano que ocupa cargos de dirección.

Además se contó con la opinión de expertos y directivos experimentados en la dirección de las instituciones de salud.

Los elementos que componen el referente teórico de la profesionalidad de los directivos de salud fueron identificados mediante la consulta a 30 directivos informantes clave seleccionados intencionalmente a los que se les aplicó un cuestionario.

En general, la propuesta realizada tuvo muy buena aceptación por parte de los directivos, pues el 100% de estos coincidieron en aceptar 31 de los 38 aspectos relacionados con los sistemas de conocimientos, habilidades y valores propuestos. Hay que destacar que propusieron dos valores a tener en cuenta.

Como parte de la complementación de los referentes teóricos definidos, los autores de esta investigación consideraron los criterios emitidos acerca de la importancia de realizar la evaluación del desempeño con eficiencia, la que permite: Gestión del perfeccionamiento sistemático y continuo de la calidad, estima el rendimiento global del trabajador, tiene fin puramente diagnóstico, entre otras.

Validación teórica del referente teórico.

Los 22 expertos aceptaron las dimensiones propuestas, así como los criterios e indicadores de evaluación. Se pudo corroborar que las dimensiones propuestas mantienen un equilibrio lógico y coherente lo que permite una evaluación del desempeño justa, objetiva, integral y personalizada. Todo lo anterior permitió conformar definitivamente el referente teórico de la profesionalidad.

### **Referente Teórico – Metodológico de la profesionalidad del directivo de salud pública.**

El referente tuvo como premisa fundamental las exigencias del Sistema Nacional de Salud Pública, las demandas de la población y la Cultura Organizacional.

La estructura orgánica del referente se sustenta en cuatro dimensiones, sociopsicológica, técnica organizativa, técnica profesional y dirección de la actividad investigativa, con un total de 44 criterios y 176 indicadores. Además se inserta un sistema de valores saber, saber hacer y saber ser con un total de 38 indicadores

## CONCLUSIONES

La determinación de los referentes teóricos para el desarrollo de la capacidad de dirección de los directivos de salud en la provincia de Granma, a partir de los criterios internacionalmente establecidos, consensuados nacionalmente y entre las instituciones de salud, permitió crear las bases teóricas relacionadas con las dimensiones sociopsicológica, profesional, técnica e investigativa, y los conocimientos (saber), el sistema de habilidades (saber hacer) y sistema de valores para la creación de una metodología que permite elevar la capacidad de dirección de los directivos, en la evaluación que realizan a sus colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Wrther WB, Davis H. Evaluación del Desempeño del Departamento de Recursos Humanos. En: Administración de Personal y Recursos Humanos. [Internet]. México DF: McGraw-Hill; [sa]. [citado 07 Ene 2013]. Disponible en: <http://server2.southlink.com.ar/vap/auditoria.htm>
2. Brito PE. Cambios laborales en el sector salud y procesos de reforma sectorial. En: Irigoin M, Vargas F. Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud. Montevideo: CINTERFOR-OIT-OPS; 2002.
3. Alonso Rodríguez S. Sistema de trabajo del Ministerio de Educación. [Tesis para optar al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana: MINED; 2002.
4. Urrutia Barroso L de. Sociología y trabajo social aplicado: selección de lecturas. La Habana: Félix Varela; 2003.
5. Pfeffer J. En favor del trabajo organizado. [Internet]. 2005 [citado 05 Feb 2013]. Disponible en: <http://www.business2.com/b2/web/articles/0,17863,1059604,00.html>
6. Spaeder KE. En forma o perder. [Internet]. 2007. [citado 23 Ene 2013]. Disponible en: <http://entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2007/january/172212.html> .

7. García Gutiérrez A. Las leyes, los principios y las categorías. 2005.
8. Bello Dávila Z, Estévez N. Selección de lecturas de inteligencia humana. La Habana: Félix Varela; 2007.
9. Olortegui D. Administración de Recursos Humanos en clínicas y hospitales. [Internet]. 2004 [citado 25 Feb 2013]. Disponible en: <http://www.gerenciasalud.com/>.
10. Staryfurman A. La evaluación de personas: Un activo para la empresa. [Internet]. 2002 [citado 02 Jul 2013]. Disponible en URL. <http://expansióndirecto.com/edición/notoficial>.
11. Otero M. Eficiencia y eficacia. [s.l]: [sn]; 2013]
12. Conocer. ¿Qué es la evaluación de la competencia laboral? [Internet]. 2003 [citado 23 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx/>
13. Carnota Lauzán O. Gerencia sin agobio. La Habana: Ciencias Sociales; 2000.
14. Guerra Zaldívar M. La evaluación de la calidad de la educación. [Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias de la Educación]. ISP José de la luz y Caballero, Holguín; 2000.
15. Roca Serrano A. Mejoramiento del desempeño profesional de la Educación, Técnica y Profesional. [Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana; 2001.

Recibido: 29 de agosto de 2013.

Aprobado: 23 de septiembre de 2013.

*Joaquín Rodríguez Sánchez*. Filial de Ciencias Médicas Dr. Efraín Benítez Popa. Bayamo. Granma, Cuba. E-mail: [joaquinrs@grannet.grm.sld.cu](mailto:joaquinrs@grannet.grm.sld.cu)