



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de  
la Educación**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A  
UNA CASA DE SALUD PRIVADA DE LA  
CIUDAD DE CUENCA.**

**Tesis previa al título en Psicología  
Organizacional**

**Autores: Bermúdez Ochoa Andrea Camila; Pesántez  
Pesántez Marcelo Javier.**

**Director: Mgt. Carpio Cordero Leonardo  
Esteban.**

**Cuenca-Ecuador  
2020**

## **DEDICATORIAS**

Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios por haberme cuidado y guiado mi camino durante estos 5 años en la universidad. A mis padres Martha y Francisco por todo el esfuerzo que han hecho para que nunca me falte nada y por apoyarme incondicionalmente, este triunfo no es solo mío, es de los 3. A mis abuelitos, por todo su amor y cariño y por ser un pilar fundamental en mi vida.

Camila Bermúdez.

Agradezco a mis padres Ángel y Laura por todo su esfuerzo que han hecho para que yo pueda continuar con mis estudios y sobre todo agradezco por la confianza que han depositado en mí.

Hoy mis esfuerzos y triunfos los dedico a ellos y a mis abuelitos. Un agradecimiento especial a mi abuelita Targelia que desde el cielo me cuida, me protege y sé que estaría orgullosa por esta meta conseguida, gracias a mi abuelito Miguel por estar siempre pendiente de mí en las buenas y malas.

Marcelo Pesántez.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por ser mis mentores y motor de vida. A mis tíos Nelly y Martín por siempre estar pendientes de mí y por toda la ayuda que me han brindado a lo largo de estos años. A mi mejor amigo David por ser uno de los apoyos más grandes que tengo y por haberme acompañado durante todo este camino. Y de igual manera a mis 5 amores por toda la felicidad y amor que me han brindado a lo largo de esta etapa.

Camila Bermúdez.

Agradezco a Dios por la vida, por la salud y por el amor de mi familia, quienes han sido el motor para mi desarrollo profesional, agradezco a los maestros, nuestro tutor de tesis, compañeros y a mi pareja que nos han brindado conocimientos, apoyo y fuerzas para salir adelante.

Marcelo Pesántez.

Queremos agradecer a la casa de salud por habernos abierto sus puertas y por toda la colaboración que nos brindaron durante la elaboración de esta tesis. A nuestro tutor Leonardo Carpio por su apoyo y guía durante este proceso.

Los autores

## RESUMEN

Las evaluaciones son herramientas utilizadas para identificar fortalezas y debilidades en una persona, dentro del área de salud las competencias evaluadas son específicas debido a la naturaleza del trabajo que implica. Ante ello, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general presentar una propuesta de evaluación de desempeño por competencias a una casa de salud privada de la ciudad de Cuenca y, como objetivos específicos se plantea investigar las más recientes tendencias de evaluación de desempeño en países de habla hispana; levantar la competencia de cada perfil y su nivel requerido; diseñar la herramienta que se va a exponer. El estudio sigue un enfoque cualitativo, transversal, con un tipo de diseño no experimental con un fuerte contenido bibliográfico del mismo. Se aplicaron 68 entrevistas semiestructuradas que sirvieron para realizar la herramienta propuesta en dos formatos una para evaluadores y otra para recursos humanos que permiten evaluar las competencias de manera transparente y justificado que permitirá el desarrollo de la casa de salud. Se encontraron como principales herramientas para evaluar las diferentes competencias en casas de salud, el Assessment Center, Escala Miller (MiniCex y ECOE) y el CoBaTrICE.

**Palabras clave:** propuesta; evaluación; herramientas; competencias; casa de salud.

## ABSTRACT

Evaluations are tools used to identify strengths and weaknesses in a person, within the health area the evaluated competencies are specific due to the nature of the work involved. Given this, the present research work has the general objective of presenting a proposal for the evaluation of performance by competencies to a private health center in the city of Cuenca and, as specific objectives, it is proposed to investigate the most recent trends in performance evaluation in Hispanic countries; raise the competence of each profile and its required level; design the tool to be exposed. The study follows a qualitative, cross-sectional approach, with a type of non- experimental design with a strong bibliographic content. 68 semi-structured interviews were applied that were used to carry out the proposed tool in two formats, one for evaluators and the other for human resources that allow evaluating the competencies in a transparent and justified way that will allow the development of the health home. The main tools to assess the different competencies in health homes were the Assessment Center, the Miller Scale (MiniCex and ECOE) and the CoBaTrICE.

Keywords: proposal; evaluation; tools; competencies; health home

Translated by



Camila Bermúdez



Marcelo Pesántez



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	IV
RESUMEN .....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1:.....	2
1. MARCO TEÓRICO:.....	2
1.1 Administración de Talento Humano:.....	2
1.2 Gestión por Competencias:.....	3
1.2.1 Tipos de Competencias: .....	4
1.2.2 Clasificación de Competencias: .....	4
1.3 Competencias en el Sector de la Salud .....	4
1.4 Evaluación de Competencias.....	6
1.5 Métodos Actuales.....	7
1.5.1 Assessment Center .....	7
1.5.2 Escala Miller.....	8
1.5.3 MiniCex.....	8
1.5.4 ECOE (Examen Clínico Objetivo Estructurado) .....	9
1.5.5 CoBaTrICE.....	10
CAPÍTULO 2:.....	12
2. METODOLOGÍA:.....	12
2.1 Levantamiento de competencias de cada perfil y su nivel requerido.....	12
2.1.1 Competencias Cardinales .....	12
2.1.2 Competencias específicas.....	13
2.2 Diseño de la herramienta que se va a proponer.....	13
CAPÍTULO 3 .....	14
3. RESULTADOS:.....	14
3.1 Proceso de Evaluación .....	14
3.2 Herramienta para evaluar .....	18
3.3 Formato de tabulación de resultados .....	22

<b>3.4 Informe final.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Descripción del proceso del flujograma.....</i>	<b>16</b>
<b>Tabla 2.</b> <i>Ejemplo de competencias cardinales de la auxiliar de enfermería.....</i>	<b>19</b>
<b>Tabla 3.</b> <i>Competencias específicas de la auxiliar de enfermería .....</i>	<b>20</b>
<b>Tabla 4.</b> <i>Ejemplo de tabulación de resultados de la auxiliar de enfermería.....</i>	<b>22</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Flujograma de Evaluación de desempeño .....</i>	<b>15</b>
<b>Figura 2.</b> <i>Ejemplo de resultados obtenidos de la auxiliar de enfermería .....</i>	<b>23</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> <i>Herramienta de evaluación de desempeño por competencias</i> .....	<b>31</b>
<b>Anexo 2.</b> <i>Informe de resultados</i> .....	<b>32</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente cuando se habla de organización dentro del ámbito social se menciona la interrelación existente entre distintas partes como lo son las personas, los recursos e incluso estrategias que tienen por finalidad alcanzar una meta para el bien común. Estas organizaciones se rigen por determinados procedimientos, normas y métodos que abarcan a todo el personal perteneciente a dichas instituciones, es por esto que actualmente el departamento de talento humano es uno de los elementos de mayor ayuda dentro de una empresa, puesto que es el delegado para el manejo del personal y del rendimiento del mismo dentro de cada institución (Sagredo, 2016).

En conjunto con lo antes mencionado se presenta la gestión de competencias, un método que permite reconocer las capacidades de las distintas personas que son solicitadas para los diversos puestos de trabajo dentro de una organización, esto con la finalidad de un nuevo modelo de dirección y gestión para la empresa más efectivo e integral.

Ante ello se ha visto apropiado la necesidad de identificar nuevas técnicas para evaluar el desarrollo de una herramienta que permita realizar análisis precisos que ayuden a identificar fortalezas y debilidades en los usuarios de las distintas áreas de la casa de salud ubicada en la ciudad de Cuenca, con la finalidad de brindar un mejor servicio.

# **CAPÍTULO 1:**

## **1. MARCO TEÓRICO:**

### **1.1 Administración de Talento Humano:**

Cuando se habla de organización en el ámbito social se alude la interrelación de distintas partes tales como personas, recursos, o estrategias que se establecen con la finalidad de alcanzar un objetivo o meta para el bien común.

Para Sagredo (2016), estas deben estar conformadas por tres elementos básicos que son “el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, [...], con los cambios internos y externos” (p. 586). Actualmente estos sistemas deben estar dirigidos por personas capacitadas debido a que forman parte de la sociedad y se puede apreciar en escuelas, empresas de servicios básicos, hospitales, etc.

Una característica referente de las organizaciones es que estas se administran y basan en procedimientos, normas y métodos a los que están sujetos todas las personas que forman parte de dichas instituciones.

Robbins y Coulter (citados en Segredo, 2016), hacen un análisis de las diferentes tendencias administrativas y usan como referencia el concepto donde definen el término administrar como “El proceso que involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p. 590).

Henri Fayol nos habla de que la administración de una empresa se basa en 5 funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Con el paso de los años la forma de administrar las organizaciones fue variando y ahora solo se utilizan 4 funciones, las cuales son: planeación, organización, dirección y control (Segredo, 2016).

En la actualidad uno de los elementos más importantes que ayuda a la administración de una empresa es el departamento de talento humano, es el encargado del manejo del personal y de ver su rendimiento dentro de una institución.

Se comprende que el término administración tiene que ver con las tareas y actividades que realizan los colaboradores de una organización. En cuanto al término de gestión hace referencia a realizar una actividad, en algunas ocasiones es confundida con administración, sin embargo,

se diferencian en que la primera no implica una subordinación para llegar a una meta y la segunda si (Zarazúa, 2019).

Dessler y Varela (2011) expresan que la administración de recursos humanos está centrada principalmente en las prácticas y políticas referentes al personal administrativo de una organización, estas prácticas y políticas se caracterizan por:

Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado), planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto, seleccionar a los candidatos para cada puesto, aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores, evaluar el desempeño, administrar los sueldos y los salarios (remunerar), proporcionar incentivos y prestaciones, comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar), capacitar y desarrollar a los empleados actuales y fomentar el compromiso de los colaboradores. (p.2)

De todos los indicadores antes mencionados, este estudio se enfocará en la importancia e influencia que tiene la evaluación de desempeño por competencias dentro de una casa de salud.

## **1.2 Gestión por Competencias:**

Es un método que nos permite reconocer las capacidades de las personas que son solicitadas para los diferentes puestos que existen dentro de las organizaciones, su objetivo es implementar un nuevo modo de dirección en las empresas para gestionar los recursos humanos de una manera integral y más efectiva para la organización (Ramos, 2012).

La gestión por competencias nace desde la motivación planteada por el autor David C. McClelland como una base para el desarrollo de una empresa y sobre la calidad del trabajo realizado, en el año 1973, McClelland hace una revelación en base a expedientes y test realizados para predecir la adecuada adaptación a los problemas de la vida más comunes en consecuencia al ámbito laboral, esto trajo consigo a la búsqueda de nuevas variables que lo denominó competencias, con esta variable hace posible predecir de mejor manera el rendimiento laboral, para una mayor eficacia se centró en la observación directa a las personas que están en sus puestos de trabajo (Calvo, 2015).

Las competencias son capacidades personales en donde se implementan los conocimientos, habilidades y destrezas, se puede evidenciar a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente para poder desempeñarse de manera eficaz dentro de una organización, la base sustancial para establecer las competencias necesarias para cada puesto nace en base a un lineamiento con plan estratégico de la empresa, misión, visión y los valores de la institución (Bastos, Borges, De Mello, Sainz, y De Mello, 2019).

### **1.2.1 Tipos de Competencias:**

Según Ramos, (2012) menciona que de acuerdo con el grado de especificidad las competencias se dividen en tres bloques:

Conocimientos (Saber): Conjunto de conocimiento en base a las ideas y conceptos que un individuo adquiere a través de la experiencia profesional o académica para desempeñar funciones. Habilidades (Saber hacer): Adquisición de conocimientos a través de la experiencia y prácticas específicas para poder realizar actividades físicas o mentales que garantizan el cumplimiento eficiente en el desempeño del puesto o tarea. Actitud (Saber ser): Cualidades específicas en base a los rasgos de personalidad, motivación, valores, actitudes e intereses del individuo, para garantizar el éxito en el puesto. (p.18)

### **1.2.2 Clasificación de Competencias:**

Según Calvo (2015), las competencias se clasifican de forma general y específica. La primera alude a rasgos comunes que deben tener los integrantes de una organización, tanto en aspectos comportamentales como personales para que todo el conjunto pueda funcionar en armonía, entre ellas destaca la habilidad de gestión que es el conjunto de habilidades que permiten que una persona se desempeñe bien en su puesto de trabajo y estas han sido adquiridas a lo largo de su experiencia laboral.

Por otra parte, las competencias específicas para Calvo (2015), son las que “hace referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere una organización para el cumplimiento de los objetivos” (p. 8). Estas se pueden obtener a través de la preparación académica, a partir de ello se los coloca en determinado puesto de trabajo; con el paso del tiempo esto puede ser modificado según la persona se vaya capacitando y adquiriendo experiencia (p.8).

La gestión por competencias permite gestionar de forma integral la organización, esta herramienta refleja ventajas como el permitir conocer cuáles son las competencias necesarias que debe tener el profesional para el puesto, esto en base al rendimiento y resultados de este. También se puede evidenciar una mejora corporativa a través del desempeño de los empleados por medio de la motivación de los colaboradores y su aporte dentro de la organización.

## **1.3 Competencias en el Sector de la Salud**

Según Véliz, (2016) dentro de las competencias en el sector de la salud explica que:

La formación, desarrollo y perfeccionamiento de las competencias profesionales en salud deben ser desplegadas a lo largo de toda la vida activa e incluye la observancia de la ética médica, la formación humanista, el afán de superación continua, el interés por la ciencia, la vocación de servicio y el compromiso incondicional con la salud del pueblo, por tanto, implica un compromiso individual, institucional, educacional y social. (p.1)

La calidad del servicio de la salud ha sido un tema bastante preocupante, por ello ha sido un reto para el Sistema Nacional de Salud de cada país; en Cuba el Ministerio de Salud Pública se ha propuesto como objetivo de trabajo durante el 2016 realizar una serie de reformas que ayuden a la población a tener un mejor servicio en el área sanitaria (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Para el cumplimiento de esos objetivos son necesarias un conjunto de acciones, entre las que se destacan, la superación profesional permanente, una práctica laboral efectiva e identificar el sistema de competencias profesionales del sector en el desempeño, para así incrementar la calidad de los servicios. De igual manera en Cuba en el año 2007 se aprobaron tres normas para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, en las cuales se plantea la necesidad de identificar las competencias para mejorar de forma continua el desempeño laboral y la calidad de los procesos en respuesta a las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2007).

“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 movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente” (Oficina Nacional de Normalización de la Habana Cuba, 2007).

Las competencias se identifican según las funciones de cada trabajador, ya que no todas las especialidades médicas van a compartir las mismas, es por esto necesario la participación de los trabajadores durante este proceso al igual que de sus jefes.

La identificación de las competencias esenciales de salud pública permite a la sociedad conocer lo que puede esperar de los profesionales de la salud en este campo, ya que es a partir de estas competencias que se puede disponer de un catálogo de lo que estos profesionales saben y deben hacer (Organización Panamericana de la Salud, 2013).

En la región de las Américas surge una demanda a partir de la necesidad de realizar un análisis profundo que demuestre la excelencia, colaboración y coherencia de trabajo por parte

de los trabajadores, para ello; el Marco Regional de Competencias Esenciales de Salud Pública (MRCESP) en el 2010 propuso una herramienta que permite a la salud pública a evaluar distintos constructos fundamentales que únicamente ayudará tanto a esta área como al departamento laboral de la misma. Dicho trabajo presenta varias ramificaciones y se manifiesta en países con sistemas de salud e infraestructuras muy diversos por lo que es asequible para la población a considerar. La aplicación de este instrumento más otras estrategias que provienen de entidades como la ONU; la Estrategia de Atención Primaria de Salud (APS); Funciones Esenciales de Salud Pública (FESP); y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la OMS; promueven la eficacia para este diseño (Organización Panamericana de la Salud, 2013).

El MRCESP está dirigido para cualquier persona que labora en el área de salud y que de forma directa o indirecta se responsabiliza de una o más funciones esenciales de salud pública. Esto incluiría a los profesionales clínicos y no clínicos que trabajan por la salud y el restablecimiento de la misma, tanto en los individuos como en las comunidades (Organización Panamericana de la Salud, 2013).

#### **1.4 Evaluación de Competencias**

Evaluar es un proceso que genera información por medio de la valoración de cualidades del profesional en base a criterios o parámetros estandarizados y esta información nos ayuda a tomar decisiones y a formar juicios. Se trata de documentar evidencias explícitas sobre el desempeño para así lograr identificar las competencias que estén desarrolladas y las que necesitan ser reforzadas. Para lograr obtener esta información es necesario el uso de diferentes fuentes (Morán, 2016). Una evaluación no es algo que se da espontáneamente, es algo que requiere de una buena planificación

Por lo tanto, evaluación por competencias es evaluar la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el desempeño de una actividad específica. En consecuencia, su orientación, tiempos, modalidades y estrategias asumen rasgos particulares que deben ser atendidos por los jefes de cada área de la empresa, de manera que se pueda dar cuenta de la naturaleza del proceso y de los resultados que logran los trabajadores (Secretaría de Educación Pública, 2012).

Para lograr la evaluación por competencias es necesario contar con la colaboración de los jefes, personas de recursos humanos y los mismos evaluados ya que ellos tendrán papeles importantes en la fase de diagnóstico, retroalimentación, contextualización, evidencias y resultados. La evaluación debe contribuir al aprendizaje y al desarrollo de los evaluados ya que

podemos considerar a las competencias como el motor para incrementar las potencialidades del talento humano para así poder cumplir con las metas de las organizaciones.

Con el pasar de los años las competencias han sido tomadas con más importancia dentro de los perfiles de las personas que laboran en las organizaciones, esto se ha dado debido a los cambios radicales que estamos viviendo, pasamos de la Era de la Producción a la Era del Conocimiento y justamente las competencias abarcan los conocimientos de los trabajadores.

Aplicar la evaluación de competencias en las organizaciones es muy ventajoso, ya que permite saber cuáles son las competencias que deben tener los profesionales para poder cumplir con sus funciones, ayuda a retener y seleccionar las personas más adecuadas para el puesto de trabajo, evaluar el qué y el cómo del desempeño ya que las competencias nos ayudan a fijar una guía de referencias de las conductas y desempeño que debe cumplir cada puesto, también ayuda a la retribución de forma más justa, mejora la motivación y desarrollo de los profesionales ya que al aplicar la evaluación podemos identificar qué competencias necesitan desarrollarse más para así implementar metodologías y contenidos que ayuden al desarrollo de la misma, así mismo nos permite promover a los mejores perfiles basándonos en los resultados obtenidos en las evaluaciones y, optimiza el valor que cada profesional aporta a la organización (Calvo, 2015).

## **1.5 Métodos Actuales**

### **1.5.1 Assessment Center**

Este método se registró por primera vez durante la segunda guerra mundial para la selección de líderes militares que tengan una gran capacidad estratégica ya que estos serían quienes estarían al mando durante el conflicto Bélico, con el transcurso del tiempo la metodología se ha ido modificando y adaptándose según las necesidades de las organizaciones e igualmente se centra en procesos de selección, evaluación y desarrollo.

Finkle y Jones (1970), y Alexander (1979), citados en (Baldarenas y Baldarenas, 2015), dieron a conocer los beneficios y ventajas de la aplicación del Assessment Center, entre los cuales están:

Planear reemplazos de los cargos directivos, identificar los directivos potenciales en los diferentes departamentos de la organización, determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, asistir en una variedad de esfuerzos de desarrollo gerencial, identificar miembros de grupos minoritarios que tienen potencial para realizar cargos directivos , ayudar a los trabajadores

en la planificación de carreras, beneficiar a los asesores (observadores) en cuanto a la formación y experiencia en la evaluación de los participantes . (p18)

En la actualidad la aplicación del Assessment Center es muy común dentro de las organizaciones ya que permite medir el grado de desarrollo de las competencias a través de una evaluación de situaciones próximas a la realidad, de igual manera es útil al momento de realizar procesos de selección ya que al presentarse casos simulados se puede medir el nivel de cada competencia necesaria en cada área y esto permite contratar al personal más idóneo (Alles, 2006).

### **1.5.2 Escala Miller**

Este método se presentó en el año 1990 para evaluar las competencias de profesionales de la salud de una forma organizada mediante una pirámide de cuatro niveles, los cuales están constituidos por el saber, saber cómo, mostrar cómo, y el hacer que refiere a la ejecución de los niveles anteriores (Durante, 2006).

En los dos primeros niveles las herramientas que se pueden utilizar para evaluar el saber y saber cómo, centradas en la parte cognitiva que hace referencia al procesamiento de la información de los profesionales, se puede aplicar instrumentos de opción múltiple, preguntas abiertas, seminarios, análisis de casos hipotéticos. En los últimos dos niveles se utilizan el cómo y el saber de la pirámide de Miller, se pueden aplicar herramientas como el MiniCex y el Examen Clínico Objetivo Estructurado (ECO).

### **1.5.3 MiniCex**

Es un nuevo método que se ha venido implementado desde hace 4 años aproximadamente en las instituciones de salud, es una herramienta que evalúa las habilidades de los médicos residentes a través de siete tipos de competencias las cuales son: Habilidades de comunicación, actitudes, valores humanísticos, juicio clínico, habilidades de asesoramiento, organización/eficiencia y competencia clínica global. (Baños, Gomar, Guardiola, Grau, Palés y Sentí, 2015).

Para realizar esta evaluación se requiere de: de una ficha estructurada para la recolección de información y de un supervisor que observará las actividades del residente mientras hace la historia clínica y realiza la exploración física al paciente, el evaluador califica del 1 al 9 los dominios y dará inmediatamente feedback al evaluado. Para aumentar la fiabilidad del MiniCex este debe aplicarse varias veces con diferentes pacientes y evaluadores (Baños, Gomar, Guardiola, Grau, Palés y Sentí, 2015).

La implementación de la herramienta MiniCex fue aplicada en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Sede Hospital Arzobispo Loayza en el año 2014, fue aplicada a los médicos residentes del primer año de medicina interna y especialidades clínicas para evaluar los resultados en el tiempo y determinar la validez y confiabilidad, su aplicación está centrada en los 7 tipos de competencias dando resultados de un alto nivel de confiabilidad y validez de la herramienta, cabe mencionar que este método debido a su eficacia se sigue implementando en la actualidad en el área de la medicina (Olascoaga, Riquelme, 2017)

#### **1.5.4 ECOE (Examen Clínico Objetivo Estructurado)**

Es una herramienta creada y dirigida hacia profesionales de tercer nivel para evaluar las habilidades clínicas mediante la interacción con pacientes simulados ideal para aquellos que están desarrollando sus habilidades. Se realiza mediante un circuito conformado por distintas estaciones en las que se encuentran pacientes simulados, en cada punto tendrá que resolver cuestionarios de opción múltiple, y casos clínicos, también es reforzado por feedback en base a los objetivos preestablecidos. Permite evaluar a varios profesionales de la salud de forma simultánea y en poco tiempo, siendo lo más objetivo posible a la hora de evaluar las habilidades de los alumnos en cada estación simulada (Ticse, 2017).

Esta herramienta ha sido implementada en la Universidad Peruana, en la Escuela de Medicina, alrededor de 6 años ya que es una herramienta flexible respecto a la extensa aplicación del examen ya que permite evaluar aspectos tanto procedimentales como actitudinales en áreas de clínicas y ambientes simulados complejos, en Norteamérica este método se aplica durante los 2 últimos años de la carrera de Medicina para la valoración y desarrollo de las competencias necesarias que el futuro profesional debe adquirir (Champin, 2014).

Norcini y Burch (2007) refieren que dentro de la última década se han desarrollado herramientas tales como; Tarjetas de Encuentro Clínico (CEC) que sirven para evaluar el desenvolvimiento en base a la observación; Muestreo de trabajo clínico (CWS), que se centra en la recolección de información en base a la observación; Encuentros de pacientes cegados (BPE), tiene la finalidad de que el estudiante alcance a dar diagnósticos asertivos; Observación directa de habilidades procesales (DOPS), encargada de evaluar las habilidades adquiridas; Discusión basada en casos (CbD), se permite el desarrollo de diagnóstico clínico; y el MultiSource Feedback (MSF) que permite hacer una retroalimentación adecuada de la práctica realizada.

Una vez aplicadas estas herramientas se pudo denotar que se debe aumentar la frecuencia de observación del desempeño para proporcionar una retroalimentación enfocada en la calidad de los servicios. En dos estudios realizados en los Países Bajos se pudieron observar los mismos inconvenientes mencionados anteriormente (Norcini, Burch. 2007).

Los autores mencionados anteriormente llegaron a la conclusión de que las herramientas necesitan ser reforzadas en temas como: el desarrollo de estrategias que aseguren una implementación exitosa y sostenible, una observación profunda por parte del evaluador para dar una retroalimentación más significativa. Además, se pudo observar que la herramienta más dinámica y flexible es el ECOE ya que brinda una retroalimentación más profunda y participativa entre evaluado y evaluador, así mismo al ser una de las herramientas más implementadas en la actualidad dentro del área de la salud (Olascoaga y Riquelme, 2017).

### **1.5.5 CoBaTrICE**

Pedrerros (2019), que se trata de una capacitación intensiva fundada en el 2003 en Europa destinada a la globalización para que todos se beneficien de ella, su temática principal es del área de medicina y se encuentra conformada por una red internacional de profesionales de esta rama, “el programa relaciona las competencias con el programa, las evaluaciones, y los recursos educativos, [...], para desarrollar un programa de formación internacional” (p.111).

Esta herramienta busca que todos los profesionales de medicina intensiva de un país deben tener las mismas capacidades y habilidades para establecer un estándar común de competencia clínica, para esto cuentan con una página Web en la cual recolectan y brindan información que está al alcance de quien lo solicite, la herramienta se centra en la evaluación de 12 competencias (Pedrerros, 2019).

Resucitación y manejo del paciente agudo, diagnóstico, Evaluación, Estudio, Monitorización, e Interpretación de datos, manejo de la Enfermedad, intervenciones Terapéuticas / Soporte de órgano en falla mono y multiorgánica, procedimientos Prácticos, cuidados Perioperatorios, confort y Recuperación, cuidados de Fin de Vida, cuidado Pediátrico, transporte, seguridad del paciente y Manejo de los Sistemas de Salud, profesionalismo (Pedrerros, 2019).

#### ***1.5.5.1 CoBaTrICE Competencias profesionales de especialistas cubanos en cuidados Intensivos y medicina de emergencia***

La aplicación del modelo CoBaTrICE ayuda a obtener información sobre las competencias para el desarrollo dentro de los recursos humanos, se realizó la aplicación a varios

profesionales especializados en medicina intensiva en el año 2015 para verificar las competencias de cada uno de los participantes, este modelo de evaluación se centra desde el inicio en la atención del paciente gravemente enfermo para tratar temas de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación (Véliz, Jorna, y Oramas, 2017).

En cuanto a las competencias de atención al paciente hay un apoyo organizativo a través de un seguimiento y monitoreo gerencial, esta aplicación no se basó en temas comparativos debido a que varios profesionales del área de cuidado intensivo no tenían sus competencias designadas, y los resultados fueron diferentes en temas de atención médica, escenarios de capacitación y desarrollo económico (Véliz, Jorna, y Oramas, 2016).

En el año 2016 se realizó la implementación de la herramienta CoBaTrICE a tutores y especialistas residentes del Hospital Universitario y Politécnico La Fe de Valencia, el método se implementó en un lapso de 9 meses consecutivos para verificar las competencias necesarias que deben adquirir los profesionales y tutores sobre el tema de cuidados intensivos, la metodología fue valorada satisfactoriamente por los especialistas ya que se les preguntó sobre la forma de evaluación, retroalimentación, autorregulación del aprendizaje y utilidad del portafolio, dando resultados positivos en temas de validez y confiabilidad de las escalas valoradas, demostrando así ser un método válido, fiable y que puede ser aplicado a las diferentes casas de salud existentes a nivel mundial (Castellanos, Broch, Barrios, Fuentes, Sancerni, Vicent, García, 2019).

El CoBaTrICE es una herramienta que se ha ido implementando desde países europeos hacia países latinoamericanos con el objetivo de unificar las competencias de los médicos intensivistas para el cuidado y tratamiento del paciente, en la actualidad se sigue implementado la herramienta en varias casas de salud por su eficiencia gracias a los buenos resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO 2:**

### **2. METODOLOGÍA:**

La presente investigación tiene como objetivo presentar una propuesta de evaluación de desempeño por competencias a una casa de salud privada de la ciudad de Cuenca, debido a que la implementación de esta herramienta es muy útil ya que permite analizar y verificar que los colaboradores de la institución cumplan con sus funciones en base a sus competencias y se adapten al perfil deseado de cada área.

El diseño de esta investigación es “no experimental” y se realizará en base a los objetivos antes expuestos, tiene un enfoque metodológico cualitativo debido a su fuerte componente bibliográfico ya que se investigaron diferentes tipos de herramientas de evaluación de desempeño por competencias en distintas casas de salud en los países hispanohablantes.

La casa de salud tiene 232 colaboradores aproximadamente y cuenta con 68 cargos entre administrativos y operativos. Las evaluaciones por competencias tienen como finalidad aplicarse a los trabajadores que hayan laborado durante al menos nueve meses dentro de la institución.

Dentro de la investigación realizada se encontraron varias herramientas que evalúan las competencias en las diferentes casas de salud, entre las más importantes se destacan el Assessment Center, Escala Miller (MiniCex y ECOE) y el CoBaTriCE.

Dichas herramientas se aplican mediante cuestionarios o formulación de casos con pacientes simulados para verificar la forma en la que el evaluado actuaría frente a las diferentes situaciones que se le pueden presentar durante su jornada laboral, estas herramientas se pueden aplicar tanto a estudiantes de medicina en sus últimos ciclos como a profesionales que ejercen su carrera.

#### **2.1 Levantamiento de competencias de cada perfil y su nivel requerido.**

##### **2.1.1 Competencias Cardinales**

Para determinar las competencias cardinales de la casa de salud se procedió a una reunión entre el gerente de la organización y los jefes de cada área entre los cuales determinaron las siguientes competencias: orientación a los resultados, calidad de trabajo e integridad; estas

hacen referencia a que la organización está orientada a brindar un servicio de calidad donde se note el compromiso que tienen sus colaboradores con el cuidado y el bienestar de sus clientes.

### **2.1.2 Competencias específicas**

Para levantar las competencias específicas se procedió a aplicar 68 entrevistas semi estructuradas a los directores de cada área en la cual se presentó un listado de 17 competencias que se adaptan a cada zona, las personas entrevistadas eligieron entre 3 y 4 competencias, estas se seleccionaron del diccionario de comportamientos de Martha Alicia Alles y de las herramientas anteriormente investigadas.

## **2.2 Diseño de la herramienta que se va a proponer.**

Una vez seleccionadas las competencias tanto cardinales como generales juntamente con el área de talento humano se procedió a diseñar las herramientas de evaluación para los 68 cargos de la institución. El diseño de la misma sirve para evaluar las competencias de manera transparente y justificada, y a raíz de ello obtener resultados que ayuden al desarrollo de la casa de salud como de los empleados.

Para el área operativa se diseñó la herramienta utilizando como referencia los modelos CoBaTrICE y MiniCex en donde se evalúan las competencias desde el ingreso del paciente hasta el alta hospitalaria. Están diseñadas para evaluar el correcto ingreso de datos de la historia clínica (Anamnesis), que se haya elaborado un correcto juicio clínico, de igual manera también evalúa el profesionalismo el cual hace referencia a que haya una comunicación efectiva tanto para el paciente como para los familiares, también se hace responsable por la seguridad y el cuidado del paciente.

En cuanto al área administrativa se utilizó el diccionario de Martha Alicia Alles para la elaboración de la herramienta basándonos en las competencias seleccionadas por parte de los jefes de cada área.

## **CAPÍTULO 3**

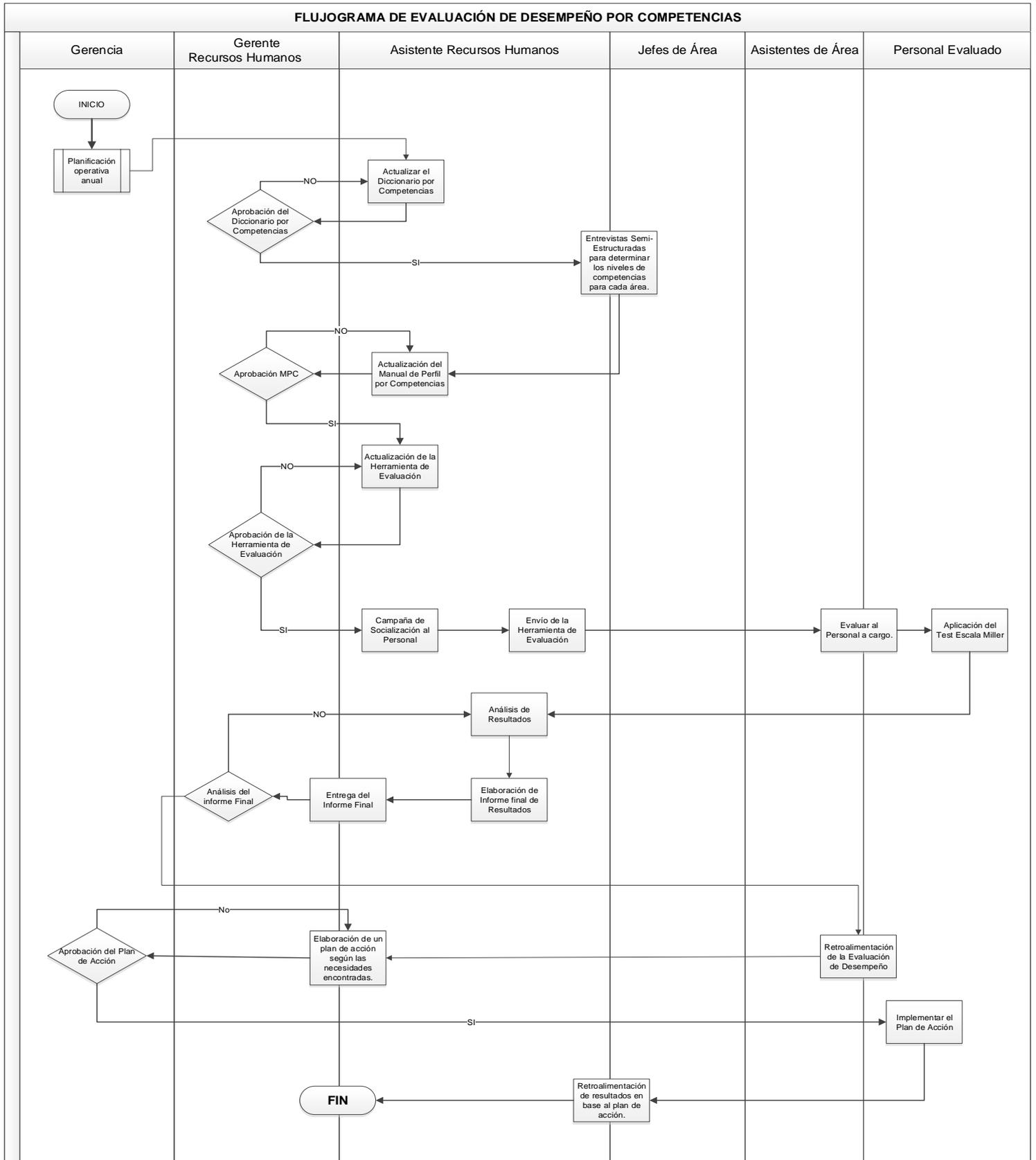
### **3. RESULTADOS:**

Tras la aplicación de las 68 entrevistas semi estructuradas se procedieron a realizar dos formatos de las herramientas, un formato será el que reciban los evaluadores y este constará de una plantilla que contendrá las competencias a evaluar, mientras que el otro formato será entregado al área de recursos humanos y este será la hoja de calificación que permitirá obtener los resultados de la evaluación.

#### **3.1 Proceso de Evaluación**

Después del análisis de la literatura recopilada, se realizó el siguiente flujograma que detalla los pasos que se deben seguir para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias y su respectiva retroalimentación.

Figura 1  
Flujograma de Evaluación de desempeño



Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra detalladamente los pasos que se debe realizar en base al flujograma propuesto.

Tabla 1

*Descripción del proceso del flujograma.*

<b>Pasos de Evaluación de Desempeño Por Competencia</b>	<b>Tareas</b>
1. Planificación Operativa Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los pasos a seguir para el POA</li> <li>• Definir las fechas de aplicación del POA</li> <li>• Determinar a los participantes dentro del proceso</li> </ul>
2. Actualizar el Diccionario por Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar cambios en las funciones de cada cargo.</li> <li>• Definir la necesidad de nuevas competencias por cargo</li> <li>• En caso de requerir nuevas competencias, añadir al diccionario con su definición y niveles respectivos.</li> </ul>
3. Aprobación del Diccionario por Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar el diccionario por competencias actualizado al gerente de Recursos Humanos para su aprobación</li> </ul>
4. Entrevistas Semi-Estructuradas para determinar los niveles de competencias para cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un formato de entrevista con interrogantes que ayudan a la obtención de la información necesaria</li> <li>• Entrevistar a los jefes de cada área, para determinar las competencias según las funciones de sus subordinados.</li> <li>• Determinar juntamente con los jefes de cada área el nivel de complejidad de cada función</li> </ul>
5. Actualización del Manual de Perfil por Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la información obtenida en las entrevistas</li> <li>• Actualizar las competencias en caso de que haya habido cambios</li> </ul>
6. Aprobación MPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar el MPC al gerente de Recursos Humanos para su aprobación</li> </ul>
7. Actualización de la Herramienta de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y modificar la herramienta según los cambios realizados en el MPC y el diccionario por competencias.</li> </ul>
8. Aprobación de la Herramienta de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar la herramienta actualizada al gerente de Recursos Humanos para su aprobación</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| 9. Campaña de Socialización al Personal        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar panfletos y reuniones con el personal de la casa de salud para informar sobre la evaluación por competencias que se implementara.</li> <li>• Reunirse con los jefes de cada área para enseñarles cómo se debe implementar la herramienta de evaluación.</li> </ul>   |
| 10. Envío de la Herramienta de Evaluación      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar por medio del correo institucional la herramienta de evaluación por competencia a los jefes de cada área.</li> <li>• Adjuntar en el correo los pasos a seguir para la implementación de la herramienta.</li> </ul>   |
| 11. Evaluar al personal a cargo.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes de cada área conjuntamente con sus asistentes serán los encargados de aplicar la herramienta a sus subordinados</li> </ul>  |
| 12. Aplicación del Test Escala Miller          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del test Escala Miller al personal de cada área.</li> <li>• Los jefes de área son los encargados de evaluar al personal individualmente.</li> <li>• Calificar los resultados evaluados y enviar al área de Talento Humano.</li> </ul>  |
| 13. Análisis de Resultados                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas a cada colaborador.</li> </ul>  |
| 14. Elaboración de Informe final de Resultados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la información analizada, elaborar un informe detallado donde se pueda constatar el nivel de desempeño obtenido de cada colaborador.</li> <li>• Los resultados serán clasificados por cada área para su posterior análisis general.</li> <li>• Preparar un informe final sobre los resultados obtenidos.</li> </ul> |
| 15. Análisis del informe Final                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar el informe final de resultados al Gerente de Recursos Humanos para su análisis.</li> <li>• El Gerente verificará los resultados y procederá a dar paso a la retroalimentación para cada colaborador.</li> </ul>  |
| 16. Entrega del informe final                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El asistente de recursos humanos realizará un informe detallando los resultados positivos y negativos después de la evaluación.</li> <li>• El informe se enviará al gerente de recursos humanos para su análisis respectivo.</li> </ul>   |

- |   |  |
|---|--|
| 17. Retroalimentación de la evaluación de desempeño                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las o las asistentes de recursos humanos conjuntamente con los jefes de cada área realizarán la retroalimentación individual a cada colaborador de la casa de salud.</li> <li>• Se presentará los resultados según la disponibilidad de cada área.</li> <li>• Se presentará los resultados obtenidos de manera verbal y por escrito.</li> </ul> |
| 18. Elaboración de un plan de acción según las necesidades encontradas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular un plan de acción según los puntajes bajos obtenidos.</li> <li>• Elaborar un documento sobre las mejoras que se deben fortalecer en la casa de salud.</li> <li>• El plan de acción va dirigido a las áreas que obtuvieron puntajes bajos en las evaluaciones.</li> </ul>   |
| 19. Aprobación del Plan de Acción                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar el Plan de Acción de manera detallada al Gerente General para su aprobación.</li> </ul>   |
| 20. Implementar el Plan de Acción                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar el plan de acción al personal que lo requiera.</li> <li>• Realizar capacitaciones para mejorar el rendimiento de los colaboradores</li> <li>• Los resultados serán presentados nuevamente para el análisis pertinente.</li> </ul>  |
| 21. Retroalimentación de resultados en base al plan de acción.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar una retroalimentación de los resultados obtenidos después de haber ejecutado el plan de acción.</li> </ul>  |

---

Nota: Elaboración propia

### **3.2 Herramienta para evaluar**

Esta herramienta (véase en el anexo 1) está diseñada para evaluar las competencias de los colaboradores, es netamente para el uso de los evaluadores de cada área, para así poder recopilar información acerca del cumplimiento de las competencias previamente designadas.

Al momento de realizar la herramienta se dividió en: competencias cardinales y competencias específicas.

A continuación, se presentarán dos tablas en las cuales se puede observar las competencias cardinales y específicas de la auxiliar de enfermería.

Tabla 2

*Ejemplo de competencias cardinales de la auxiliar de enfermería.*

Competencias	Descripción	Valoración	Nivel
Orientación a los resultados	<p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p> <p>Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos para la mejora de su desempeño.</li> <li>• Resuelve adecuadamente y a tiempo problemas que requieran modificaciones.</li> <li>• Da orientación a quienes se lo solicitan con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.</li> </ul>
Calidad de trabajo	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.</p>	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.</li> <li>• Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de la organización.</li> <li>• Solicita retroalimentación periódicamente para chequear su propio desempeño y evolución.</li> </ul>

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad.</li> <li>• Maneja sus recursos con honradez y confiabilidad.</li> <li>• Es honesto con sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete.</li> </ul>
------------	--	---	---

Nota: Elaboración propia tomada de: Alles (2006).

Se observa las competencias cardinales establecidas por los directivos con sus respectivos comportamientos que fueron tomados de los niveles establecidos.

Tabla 3

*Competencias específicas de la auxiliar de enfermería*

Competencia	Descripción	Valoración	Nivel
Tolerancia a la Presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización	B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.

	o las responsabilidades de su cargo.		
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	C	Mantiene una actitud abierta hacia los demás.  Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.  Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar a otros y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.
Dinamismo – Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

---

Nota: Elaboración propia tomado de: Alles (2006)

En la tabla se describen las competencias específicas que fueron seleccionadas por los jefes de cada área, en este caso la jefa de enfermería.

La forma de calificación se va a dar mediante una escala de Likert en donde la calificación irá del 1 al 5, cada número va a tener su propia descripción que determinará el nivel de cumplimiento de cada comportamiento:

1. Nunca cumple el comportamiento
2. Casi nunca cumple el comportamiento
3. A veces cumple el comportamiento
4. Casi siempre cumple el comportamiento
5. Siempre cumple el comportamiento

Como se puede observar en la tabla 1 y 2, se calificará los comportamientos que cada competencia posea según su nivel.

### 3.3 Formato de tabulación de resultados

La aplicación de la herramienta nos dará resultados de forma individual en base a las competencias evaluadas.

Se elaboró el formato utilizando una tabla dinámica que incluye tres criterios, los cuales son: resultados deseados, resultados obtenidos y la brecha que exista entre el resultado obtenido y el resultado deseado

A continuación, se presentará un ejemplo del formato de tabulación.

Tabla 4

*Ejemplo de tabulación de resultados de la auxiliar de enfermería.*

TABULACIÓN DE RESULTADOS/COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA	CARGO	COMPETENCIA EVALUADA	RESULTADO DESEADO	RESULTADO OBTENIDO	BRECHA
Doris Andrea Chumbay Loja	HOSPITALIZACIÓN	Aux Enfermería	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	100%	49%	49%
Doris Andrea Chumbay Loja	HOSPITALIZACIÓN	Aux Enfermería	FLEXIBILIDAD	75%	40%	53%
Doris Andrea Chumbay Loja	HOSPITALIZACIÓN	Aux Enfermería	COLABORACIÓN	50%	75%	100%
Doris Andrea Chumbay Loja	HOSPITALIZACIÓN	Aux Enfermería	DINAMISMO-ENERGIA	50%	40%	80%

Nota: Elaboración propia

En la tabla se visualiza un ejemplo de la transcripción de los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de evaluación.

Los resultados obtenidos, se graficarán en otra hoja de Excel donde se puede visualizar de mejor manera las brechas existentes.

En la siguiente tabla se podrá observar cómo se van a graficar los resultados.

Figura 2

*Ejemplo de resultados obtenidos de la auxiliar de enfermería*



Nota: Elaboración propia

En este gráfico se visualiza los resultados de las diferentes variables que se evaluaron. Mediante este gráfico se puede tener una mejor perspectiva en las competencias que necesitan ser reforzadas.

Mediante la aplicación de una tabla dinámica no solo se obtienen resultados de forma individual, sino que, al hacer uso de filtros, se pueden obtener resultados más generales, como por área, cargo y competencia.

### 3.4 Informe final

Se elaboró un formato para realizar un informe sobre los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias, en este formato se incluirá una tabla de ponderación en donde se dará un valor a las competencias, para de esta manera saber si es que el evaluado necesita mejorar, tiene un desempeño regular o cumple con las expectativas.

En la tabla de ponderación se utilizará tanto para las competencias cardinales y específicas en base a los resultados obtenidos, con la interpretación de los resultados el área de recursos humanos de la casa de salud puede generar un plan de acción según las necesidades encontradas en los evaluados, (véase en el anexo 2) formato del informe final.

## CONCLUSIÓN

Ante lo expuesto, se puede identificar la importancia que tienen las herramientas de evaluación dentro de las organizaciones. El evaluar no consiste únicamente en obtener información aleatoria, más bien, se basa en parámetros preestablecidos cuya finalidad es obtener información valiosa tanto para el evaluado como para la institución, pues dependiendo de ello la organización podrá detectar debilidades y fortalezas tanto dentro de la empresa, así como de los colaboradores.

De igual manera es de gran importancia resaltar que para que una evaluación sea eficaz es necesario tener una clara gestión por competencias, para de esta manera llegar a obtener resultados precisos dentro de las áreas y conocer si los colaboradores cuentan con las capacidades necesarias para desempeñarse en su puesto.

Esta evaluación es un procedimiento que permite generar información por medio de la valoración de las cualidades y capacidades de un profesional en base a distintas características y parámetros que se encuentran estandarizados para su mejor y más preciso uso, gracias a estos datos permite una toma de decisión positiva y un juicio más concreto sobre el profesional al que se evalúa.

En el área de la salud estas competencias son aún más específicas debido a la naturaleza del trabajo que realizan estas personas y a las funciones que deben cumplir. Tanto la formación como el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias profesionales dentro de esta área serán utilizadas a lo largo de toda la participación del médico que a su vez estará regida en base diversos factores como lo son la ética y la formación humanista, entre otros.

La identificación de dichas competencias es esencial dentro del área de la salud pública ya que permite ampliar el espectro de lo que la sociedad puede esperar y conocer sobre los profesionales de la salud en su campo de trabajo. Ya que es a través de estas competencias por las cuales se puede disponer de un registro el cual permita tener conocimiento respecto a las capacidades y conocimientos que tienen los profesionales.

En la presente investigación se pudo evidenciar distintos métodos y herramientas que existen dentro del área de la salud para lograr una evaluación eficaz que abarque todos los parámetros establecidos, dichas herramientas pueden ser modificadas según las necesidades de cada departamento dando así resultados útiles que aporten al desarrollo de la organización.

Dentro de estas herramientas las más destacadas fueron el Assessment Center, la Escala Miller (MiniCex y ECOE) y el CoBaTrICE, estas son aplicadas mediante cuestionarios con

pacientes simulados de tal manera que permite al profesional o aprendiz identificar su forma de proceder de la forma más asertiva posible.

Finalmente, se procedió a la elaboración de una herramienta de evaluación para la casa de salud en la ciudad de Cuenca, misma que partió del respectivo análisis de las competencias cardinales como específicas de 68 entrevistas semiestructuradas. Dentro del estudio se identificaba tanto la calidad del servicio que se brindaba como las distintas competencias de cada área. Para la aplicación de la evaluación realizada se debe de seguir 21 pasos dentro del proceso, específicamente destinada al uso de los evaluadores de cada área pues así podrán recopilar información relevante para el cumplimiento de las competencias preestablecidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina. Granica Editorial.
- Baldarenas, L., y Baldarenas, M. (2015). *Análisis operativo de su aplicación para la selección grupal de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario*. (tesis de grado). Universidad de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Baños, J., Gomar, Carmen., Grau, J., Palés, J., y Sentí, M. (2015). El mini-CEX como instrumento de evaluación de la competencia clínica: estudio piloto en estudiantes de medicina. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 18(2), 155-160. <https://dx.doi.org/10.4321/S2014-98322015000200012>
- Bastos, F., Borges, F., de Mello Neto, A., Sainz, A., & Mello, L. (2019). Competence-based management: an analysis of competences on the perspective of IBAMA public servants. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1), 74-86. doi:<https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p74-86.778>
- Calvo, P. (2015). *Gestión por competencias como factor de mejora de calidad asistencial*. Madrid, España. Diaz de Santos Editorial.
- Castellanos, A., Broch, M., Barrios, M., Fuentes, M., Sancerni, M., Vicent, C., Ramírez, P., y Pérez, F., y García, R. (2019). Análisis de la aceptación y validez de los métodos utilizados para la implementación de un programa de formación basado en competencias en un servicio de Medicina Intensiva de un hospital universitario de referencia. *Medicina Intensiva*, 44(5),265–322. doi:<https://doi.org/10.1016/j.medin.2019.12.007>
- Champin, D. (2014). Evaluación por competencias en la educación médica. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 31(3), 566-571. Recuperado en 02 de noviembre de 2020, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-46342014000300023&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342014000300023&lng=es&tlng=es).
- Granados Barzola, N. F. (2019). *Revisión documental sobre la aplicación de evaluaciones de desempeño en instituciones de salud en Latinoamérica* (Master's thesis)

- Secretaría de Educación Pública. (2012). *Orientaciones para la evaluación de estudiantes*. Ciudad de México, México. Recuperado de: [https://normalrodolfo.edu.mx/wp-content/uploads/2014/09/orientaciones\\_para\\_la\\_evaluacion\\_de\\_los\\_estudiantes.pdf](https://normalrodolfo.edu.mx/wp-content/uploads/2014/09/orientaciones_para_la_evaluacion_de_los_estudiantes.pdf)
- Soares, M., Leal, L., Resck, Z., Terra, F., Chaves, L., y Henriques, S. (2019). Evaluación de desempeño por competencias en enfermeros hospitalarios. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 27, e3184. Epub October 14, 2019. <https://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, México. Pearson educación Editorial.
- Durante, E. (2006). Algunos métodos de evaluación de las competencias: Escalando la pirámide de Miller. *Rev Hosp Ital B Aires*, 26(2), 55-61.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2007). *Norma cubana 3000: Sistema de Gestión Integral de Capital Humano - Vocabulario*. La Habana. Cuba.
- Ministerio de Salud Pública [MSP]. (2015). *Objetivo de trabajos y actividades principales*. La Habana, Cuba. Recuperado de: <https://instituciones.sld.cu/dpsscu/objetivos-de-trabajo/>
- Morán, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 18 (1), 130-139.
- Murillo, J. L. (2013). *Las 7 etapas del proceso de evaluación de 360 grados*. Evaluación integral del desempeño o Human Smart Consulting Sc. Obtenido de [www.humansmart.com.mx](http://www.humansmart.com.mx)
- Norcini, J., & Burch, V. (2007). Workplace-based assessment as an educational tool: AMEE Guide No. 31. *Medical Teacher*, 29(9-10), 855–871. doi:10.1080/01421590701775453
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Norma cubana 3000*. La Habana. Cuba
- Olascoaga, A., & Riquelme, A. (2017). Aplicación longitudinal del Mini Clinical Examination (Mini-CEX) en médicos residentes. *Educación Médica*, 20(1), 25-28. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.07.014>

- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2013). Competencias esenciales en salud pública: un marco regional para las Américas. Washington, Estados Unidos. Recuperado de: [campusvirtualsp.org/sites/default/files/noticias/competencias-es.pdf](http://campusvirtualsp.org/sites/default/files/noticias/competencias-es.pdf)
- Organización Panamericana de la Salud. (2013). *Competencias esenciales en salud pública: Un marco regional para la Américas*. Washington.
- Pedrerros, C. (2019). Competencias y habilidades del médico en cuidados críticos en Chile. *Revista médica clínica las condes*, 30 (2), 110-119. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.12.006>
- Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 585-595. Recuperado en 02 de noviembre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000400009&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000400009&lng=es&tlng=es).
- Ticse, R. (2017). El Examen Clínico Objetivo Estructurado (ECO) en la evaluación de competencias de comunicación y profesionalismo en los programas de especialización en Medicina. *Revista Médica Herediana*, 28(3), 192-199. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.20453/rmh.v28i3.3188>
- Véliz, P. (2016). La necesidad de identificar las competencias profesionales en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(3), 484-486. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000300015&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000300015&lng=es&tlng=es).
- Véliz, P., Jorna, A., y Oramas, R. (2017). Competencias profesionales de especialistas cubanos en cuidados intensivos y medicina de emergencia. *International Journal of Cuban Health & Medicine*, 16(2) 26-30. Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/medicc/2016.v18n4/26-32/en/>
- Zarazúa, J. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y estrategias*, (56), 37-50.

## **ANEXOS**

## Anexo1. Herramienta de evaluación de desempeño por competencias

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

<b>Nombre:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Evaluador:</b>	
<b>Fecha evaluación:</b>	

**INSTRUCCIONES:** Con el presente instrumento se tiene como objetivo evaluar el desempeño de los colaboradores del Hospital del Río. Es de suma importancia que la evaluación sea realizada con la mayor objetividad y honestidad posible.

Por favor lea detenidamente cada aspecto a evaluar y coloque una "X" en la casilla correspondiente a la opción seleccionada. A continuación se describe el modelo de calificación en base a una escala Likert con su respectiva descripción.

1. Nunca cumple el comportamiento
2. Casi nunca cumple el comportamiento
3. A veces cumple el comportamiento
4. Casi siempre cumple el comportamiento
5. Siempre cumple el comportamiento

Evaluación de desempeño por competencias específicas			CALIFICACIÓN				
No.	COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4	5
1							
2							
3							
4							

Evaluación de desempeño por competencias cardinales			CALIFICACIÓN				
No.	COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4	5
1							
2							
3							

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

## Anexo 1. Informe de resultados

INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
DATOS DEL EVALUADO/A		
Nombre:		
Cargo:		
Departamento:		
Fecha evaluación:		
INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME		
Con los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación de competencias, rellenar el siguiente formulario y dar una ponderación en base a las siguientes opciones.		
<b>0</b> Empleado necesita mejorar	<b>1</b> Desempeño regular	<b>2</b> Cumple con las expectativas
El empleado no cumple con la mayoría de comportamientos	El empleado cumple con los comportamientos pero necesita supervisión constante	El empleado cumple los comportamientos de manera satisfactoria
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	RESULTADO OBTENIDO	PONDERACIÓN
COMPETENCIAS CARDINALES	RESULTADO OBTENIDO	PONDERACIÓN
Observaciones: _____		
_____		
_____		
Recomendaciones: _____		
_____		
_____		
----- FIRMA EVALUADO/A		----- FIRMA RECURSOS HUMANOS
----- FIRMA JEFE DE ÁREA		