



EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL HOSPITAL "DR. MARIO MUÑOZ MONROY"

Varna Hernández Junco, Licenciada en Psicología, Profesora Auxiliar, Diplomada en Dirección y Administración de Empresas (DEADE, Unión Europea), Máster en Dirección. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Industrial – Economía, Departamento de Técnicas de Dirección.

e-mail: varna.hernandez@umcc.cu

Yadney Miranda Lorenzo, Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Profesor Instructor. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Industrial – Economía, Departamento de Técnicas de Dirección.

e-mail: yadney.miranda@umcc.cu

Lázaro Quintana Tápanes, Ingeniero Industrial, Profesor Titular, Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Industrial – Economía, Departamento de Ingeniería Industrial.

e-mail: lazaro.quintana@umcc.cu

Reynaldo Mederos Torres

Doctor en medicina (Especialista en primer grado en Administración de Salud), Director del Hospital Militar Mario Muñoz Monroy.

Arlenys Toyos Brño, Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Profesor Instructor. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Industrial – Economía, Departamento de Técnicas de Dirección.

Resumen / Abstract

En el artículo se identifican, evalúan las competencias laborales a nivel organizacional, de procesos clínicos – quirúrgicos y se determina su influencia en la calidad del servicio del Hospital "Dr. Mario Muñoz Monroy". Se elaboran los perfiles de competencias correspondientes y se calcula el indicador desviación competencial, que permite conocer el comportamiento de las competencias en la comparación entre el estado deseado y actual, en los niveles jerárquicos antes mencionados. Se emplean diferentes métodos y técnicas como: análisis documental, entrevista, cuestionario, pruebas de conocimientos, observación, dinámica de grupo, método delphi, análisis-síntesis, inducción-deducción y el paquete estadístico SPSS versión 12.0. La muestra seleccionada está compuesta por clientes internos (médicos, enfermeros) y por clientes externos (pacientes-familiares).

Se identifican las competencias menos desarrolladas y se proponen estrategias a implementar por la entidad que permitan mejorar la calidad a través de las competencias laborales.

In this article the work-related competences of clinical-surgical processes are identified and evaluated at an organizational level. And also its influence in the service quality of Hospital "Dr. Mario Muñoz Monroy" is determined. The corresponding competence profiles and the competence deviation indicator are elaborated. This allows to learn the competence performance when comparing the desired and the current states in the hierarchical levels that were already mentioned. Different methods and techniques are used such as: analysis, documentary, interviews, questionnaire, knowledge test, observation, group dynamic, delphi method, analysis-synthesis, induction-deduction and the statistics package SPSS v 12.0 for windows. The analyzed sample is composed by internal clients (doctors, nurses) and external clients (patients, patient's relatives).

The least developed competences are identified and new strategies are proposed for the entity to apply, something that will improve the quality through the work-related competences.

Palabras clave / Key words

Competencias laborales, perfiles de competencias, estrategias, nivel jerárquico, desviación competencial.

Work-related competences, competence profiles, strategies, hierarchical levels, competence deviation.

Recibido: 09/01/2008

Aprobado: 21/01/2009

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día enfrentan grandes cambios como la revolución digital, la era de la información y la gestión del conocimiento, lo que hace que se debatan en la inminente necesidad de situarse hacia los avances tecnológicos y la aplicación de conocimientos. Se ha entendido la necesidad de equilibrar la gestión financiera con otras variables importantes y no tangibles de la empresa, si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio sostenible, que permita mejorar la calidad del servicio ofertado, para lo cual es crucial la actuación competente y motivada del personal. El sector de la salud no escapa a esta realidad. En Cuba, donde la constante elevación del nivel de salud del pueblo constituye una permanente tarea priorizada de la revolución socialista cubana y se exhiben importantes logros, se proyecta por el Ministerio de Salud Pública hasta el 2015 áreas de desarrollo de vital importancia para la asistencia hospitalaria como: la excelencia en los servicios de salud, que engloba localidad de la atención médica y la satisfacción de pacientes, familiares y trabajadores; el modo de actuación de los trabajadores de la salud con una motivación creciente y firmes valores; la formación y superación continuada del capital humano; la asistencia centrada en el paciente, la gestión del conocimiento y por competencias; la intersectorialidad y la interdisciplinariedad, entre otras.

La actuación técnica de los médicos y demás profesionales, así como la relación médico-paciente, cobran singular importancia entre todos los factores que influyen en el proceso asistencial. En Cuba se inició la evaluación de la actualización científico-técnica a profesionales de diferentes especialidades en 1997, con la creación de la Comisión Nacional de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional, la cual se centra en la medición de los conocimientos e información pero no en las habilidades, valores, actitudes del personal [1].

Esta situación nacional, unida a la existencia de una deficiente evaluación del desempeño de estos profesionales en el hospital objeto de estudio [no se basa en las competencias laborales (CL), se miden los mismos aspectos para diversos cargos] y a dificultades de índole material-tecnológico-organizativo-capital humano¹ que afectan la prestación de un servicio de calidad (en cuanto a satisfacción del cliente interno-externo, el no cumplimiento de algunos indicadores propósitos), conllevan a la realización de la presente investigación con la finalidad de evaluar las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio hospitalario.

Como antecedentes de necesaria y obligada mención de este trabajo se destacan los estudios desarrollados por Bunk, G

¹ El 32.5% de los problemas declarados en el expediente de perfeccionamiento hospitalario (tercera versión), se relacionan con el desarrollo de las competencias laborales, el 50 % (7) de éstos son de solución interna y el 31.4% (3) puede ser paliado por la acción organizacional. Los problemas declarados se relacionan con: el trabajo en equipo; la ética profesional; la atención al cliente; las competencias del personal; la protección e higiene del trabajo; las condiciones de trabajo; la comunicación; la automatización; el desarrollo de investigaciones; la inestabilidad del suministro de electricidad, agua, abastecimiento de reactivos, fármacos, equipamiento y tecnología e insuficiente mantenimiento constructivo.

(1994) [2], Mertens, L (1997) [3], ASH (2000) [4], Cuesta, A. (2001, 2002) [5; 6], Parra, C. (2005) [7], Torres Esperón, M. (2006) [8], Herrera Vives, Y. (2008) [9] en los que se aborda la CL como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar un individuo para obtener un desempeño exitoso.

DESARROLLO

El análisis de las CL se realiza con un enfoque jerárquico y por procesos, donde hay una interrelación entre los niveles: organización, procesos, subprocesos y puestos claves². En cada nivel se realizan tres tipos de análisis: identificación de las CL y definición de su estado deseado; diagnóstico del estado actual y análisis de la brecha con el estado deseado; propuesta de mejora, recogidos en el procedimiento específico propuesto en la Figura 1.

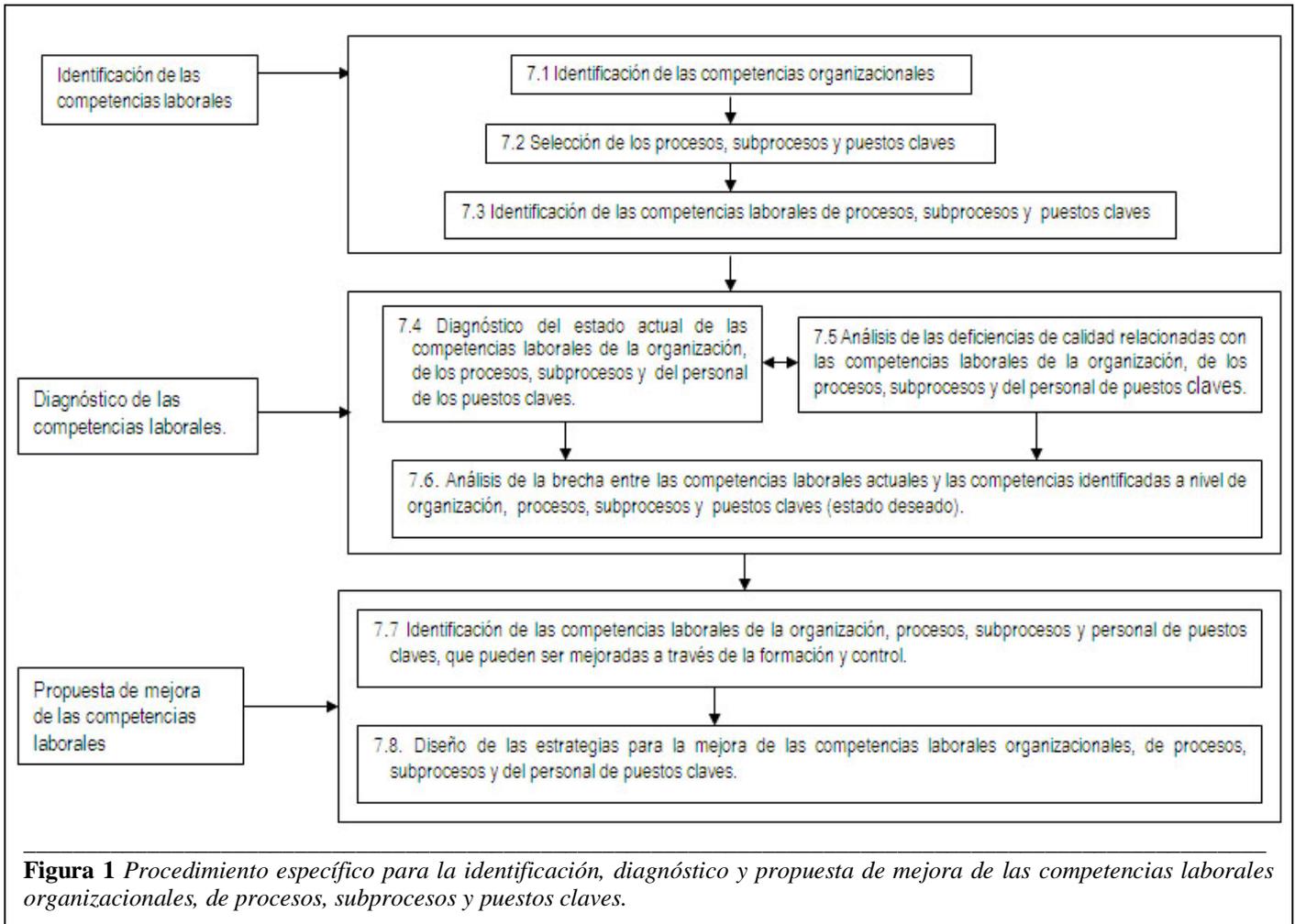
Identificación de las competencias organizacionales y de procesos clínico-quirúrgico

La identificación de las competencias organizacionales se realiza en dinámica de grupo a través de la tormenta de ideas, con el consejo de dirección ampliado del centro, teniendo en cuenta la misión, valores, los factores claves de éxito, las áreas de resultados clave, la visión, el mapa estratégico y el mapa de proceso del centro. Las competencias identificadas son valoradas por 13 expertos seleccionados, pertenecientes a diferentes áreas del hospital (con un índice de experticidad entre 0.79 y 1).

Como resultado del método delphi se identifican las CL de ambos niveles y su estado deseado (con un coeficiente de concordancia Kendall que oscila entre un 0.636-0.777, la consistencia de los juicios X^2 entre 30.510-105.020, el nivel de significación de 0.000, lo que demuestra concordancia y consistencia de los juicios). Se realiza un estudio comparativo con los seis Hospitales del país [10], constatándose la no existencia de perfiles de competencias, solo existen perfiles de cargo enfocados a las funciones de los mismos y se componen de los elementos siguientes: nomenclatura del cargo, categoría ocupacional, grupo-escala, responsabilidad y autoridad, principales tareas (en el orden asistencial, científico-docente, administrativo, político-ideológico-cultural y de la defensa de la patria), condiciones de idoneidad, forma de contratación, descripción del contenido de trabajo, requisitos de conocimientos y obligaciones específicas. En los perfiles no se refieren elementos de gran importancia como son: las condiciones de trabajo, los requisitos en cuanto a formación mínima y experiencia previa, la misión del puesto, las CL y las deficiencias de calidad, lo que demuestra que a pesar de ser un enfoque de gran importancia para brindar mejores servicios en las organizaciones actuales, aún falta profundizar en el tema en el sector de la salud de nuestro país; debido a los pocos estudios antecedentes publicados. La mayoría de las investigaciones realizadas en esta temática son sobre CL en enfermería y en las especialidades de oftalmología e higiene-epidemiología [1; 8; 9].

² En próximos artículos se abordarán los niveles de subprocesos y puestos claves.

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL HOSPITAL “DR. MARIO MUÑOZ MONROY”



Una vez identificadas se clasifican las CL en primarias-secundarias [5; 6] por los investigadores. A nivel organizacional y de procesos clínico-quirúrgico se determinan siete competencias: tres secundarias y cuatro primarias, expuestas en orden de prioridad según criterios de expertos, en la Tabla 1 se muestran las mismas.

Se identifican seis CL comunes en ambos niveles analizados, cuatro secundarias: profesionalidad en el servicio, orientación a la satisfacción del cliente, trabajo en equipo, utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (sistema informativo), competencia comunicativa y pedagógica (enseñar a otros), orientación estratégica (previsión). Se elabora el perfil de competencias para cada nivel, por la importancia que éstos tienen para trabajar en función de la satisfacción del cliente y por ende el desarrollo exitoso de la institución. A nivel de organización se compone de los siguientes elementos: ministerio al que pertenece, categoría del hospital, nivel de acreditación, valores, fortalezas, indicadores del hospital, funciones-tareas-responsabilidades, **factores claves de éxito, deficiencias de calidad detectadas**, puntos críticos de control y relación con otros procesos (los destacados en negrita se contemplan también en los procesos, así como los dos últimos).

Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales a nivel organizacional y de procesos.

Para el diagnóstico de las CL se diseñan y aplican entrevistas a clientes internos (C.I), pacientes-familiares, guía de

observación y cuestionarios a los C.I. (fiables y válidos con un alpha de cronbach entre 0.753-0.921, la correlación ítems-total oscila entre 0.412-0.987), la muestra de clientes internos para la realización de la entrevista oscila entre 80-233 y para clientes externos entre 168 y 351, según el tamaño de la población para cada nivel estudiado.

A nivel organizacional se evalúan de regular cuatro CL y a nivel de procesos tres, coincidiendo el aseguramiento logístico en ambos niveles, como se observa en la Tabla 2. Son percibidas con mayor dificultad en las entrevistas y observaciones realizadas a C.I y C.E, cinco de estas CL, las cuales se subrayan en dicha tabla.

Se realiza el análisis de la relación de las CL con la calidad del servicio (**paso 7.5**) mediante la correlación de Spearman, en la cual se obtiene una correlación significativa (0.022) a nivel organizacional con un coeficiente de $r=0.652^*$; muy significativa (0.000) a nivel de proceso clínico con un $r=0.691^*$ y para los quirúrgicos significativa (0.018) con un $r=0.795^*$. Además, se utiliza el criterio de expertos para determinar la influencia de las CL organizacionales en los problemas de calidad existentes en el centro; las competencias organizacionales que más influyen en los problemas de calidad son: **orientación a la satisfacción y trabajo en equipo** (en 17 problemas, para un 80.95%), **profesionalidad en el servicio** (en 14 problemas, para un 66.6%). Asimismo, se analizan los problemas de calidad más

TABLA 1
Competencias organizacionales y de los procesos clínico-quirúrgicos. Fuente: [10]

No.	Competencias organizacionales	F	C	S	P
1	Profesionalidad en el servicio.	X	X	X	
1.1	- Desarrollo Científico-Técnico.	X	X		X
1.2	- Confiabilidad en los servicios que se ofertan	X	X		X
1.3	- Sostenibilidad del aseguramiento logístico	X	X		X
2	Orientación a la satisfacción del cliente.	X	X	X	
2.1	- Búsqueda sistemática de las necesidades del cliente.	X	X		X
2.2	- Disposición a satisfacer las necesidades del cliente.	X	X		X
3	Trabajo en equipo.	X	X		X
4	Desarrollo político-ideológico.	X	X		X
5	Orientación estratégica.	X	X		X
6	Competencia comunicativa y pedagógica.	X	X	X	
6.1	- Enseñar a otros.	X	X		X
6.2	- Empatía raport.	X	X		X
6.3	- Escucha.	X	X		X
6.4	- Adecuación del lenguaje a su interlocutor.	X	X		X
7	Utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.	X	X		X
	Competencias de los procesos				
1	Profesionalidad en el servicio.	X	X	X	
1.1	- Desarrollo Científico-Técnico.	X	X		X
1.2	- Atención rápida e integral al paciente.	X	X		X
1.3	- Seguimiento del paciente hasta su egreso.	X	X		X
1.4	- Clasificación de los tipos de urgencia y emergencia.	X	X		X
2	Orientación a la satisfacción del cliente.	X	X	X	
2.1	- Búsqueda sistemática de las necesidades del cliente.	X	X		X
2.2	- Disposición a satisfacer las necesidades del cliente.	X	X		X
3	Sistema informativo.	X	X		X
4	Trabajo en equipo.	X	X		X
5	Competencia docente.	X	X		X
6	Solución de situaciones que se presenten inesperadamente en casos críticos y de estrés.	X	X		X
7	Confiabilidad en el servicio.	X	X	X	
7.1	- Previsión.	X	X		X
7.2	- Organización del servicio.	X	X		X
7.3	- Aseguramiento logístico.	X	X		X
7.4	- Higienización óptima.	X	X		X

Leyenda: Estrategias: F (formación); C (control).
Clasificación: S (secundarias); P (primarias).

TABLA 2
Listado de las CL evaluadas de regular a nivel organizacional y de procesos.

Niveles	Cantidad de CL evaluadas de regular			Competencias laborales
	Total	Sec.	Prim	
Organi- zación	4	1	3	<u>Orientación estratégica</u> , sostenibilidad del aseguramiento logístico, <u>competencia comunicativa y pedagógica</u> , <u>utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones</u> ³ .
Procesos	3	-	3	<u>Atención rápida e integral al paciente</u> , <u>previsión</u> , <u>aseguramiento logístico</u> .

influenciados por estas CL, los cuales se muestran en la Figura 2 y son: **atención por diferentes especialidades, continuidad de la atención médica y calidad de la atención médica** (por 6 CL respectivamente, para un 85.71%); **atención rápida-eficaz según necesidades del paciente, realización de discusiones colectivas, satisfacción con la atención de médicos-enfermeros y relación interespecialidades** (por 5 CL respectivamente, para un 71.42%), **elaboración de las historias clínicas, el uso adecuado del método clínico, tiempo de espera de resultados de exámenes de laboratorio de urgencia y rayos X en menos de una hora y correcto empleo de fármacos** (por 4 CL respectivamente, para un 57.14%). El coeficiente de concordancia de Kendall oscila entre 0.617-0.861 en dicha relación, la consistencia de los juicios (X^2) entre 18.686-36.162, el nivel de significación entre 0.000-0.005, lo que demuestra concordancia y consistencia de los juicios; la fiabilidad del instrumento empleado oscila entre 0.631-0.910 para cada relación problema de calidad-competencias organizacionales y la correlación ítems-total oscila entre 0.412-0.997.

Se determina el estado deseado de las CL con 19 expertos seleccionados de tres Hospitales (Matanzas y dos en la Habana) con un índice de experticidad de 0.78 a 1, mediante dinámica de grupo, para así analizar la brecha existente entre éste y el estado actual (**paso 7.6**), lo cual se realiza de dos maneras: con la utilización de la estadística descriptiva (Med), su representación gráfica y con el cálculo del indicador desviación competencial en ambos niveles. Las CL (atención rápida e integral al paciente y a la situación, aseguramiento logístico, competencia comunicativa y

³ En esta última CL se labora por desarrollarla con la colaboración del MINSAP y MINFAR.

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL HOSPITAL “DR. MARIO MUÑOZ MONROY”

Competencias Laborales a nivel organizacional	Problemas de calidad																					Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1. Profesionalidad en el servicio.	4		4	4	4			4	4		4	4			4	4	4	5	4	4	14	
2. Orientación a la satisfacción del cliente.	5		5	4	5	5	5	5	5	5	4			5	4	5	5	5		4	5	17
3. Trabajo en equipo.			5	4	4		4	4	5	4	4	5	4	4		4	4	4	5	4	5	17
4. Desarrollo político-ideológico.			4	4				4									4					4
5. Orientación estratégica.		4	4		4	4		4	4			4	4			4	4				4	11
6. Competencia comunicativa y pedagógica.	4		4	4	5			4			4			4		4		4			4	11
7. Utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.					5																	1
Total	3	1	6	5	6	2	2	6	4	2	4	3	2	3	1	5	5	4	2	4	5	75

Nota: Se muestra la calificación dada por los expertos a cada relación, a través del estadígrafo la Moda. Se seleccionan los valores 4 (bastante influencia) y 5 (máxima influencia) correspondientes a la mayor influencia; las casillas en blanco corresponden a valores inferiores.

Leyenda: Problemas de calidad detectados: 1 (adecuación del lenguaje médico al paciente), 2 (aprovechamiento del recurso cama), 3 (atención por diferentes especialidades), 4 (atención rápida y eficaz por médicos y enfermeros según necesidades del paciente), 5 (calidad de la atención médica), 6 (cirugía mayor electiva), 7 (confort del área), 8 (continuidad de la atención médica), 9 (correcto empleo de fármacos), 10 (disponibilidad de agua), 11 (elaboración de las historias clínicas), 12 (índice de necropsias), 13 (índice ocupacional), 14 (información y ayuda al llegar a cuerpo de guardia), 15 (limpieza), 16 (realización de discusiones colectivas de la especialidad), 17 (satisfacción con la atención de médicos y enfermeros), 18 (tiempo de espera de resultados de exámenes de laboratorio de urgencia y rayos X en menos de una hora), 19 (uso adecuado de medios diagnósticos) y 20 (uso adecuado del método clínico). Las columnas de color verde significan los problemas de calidad más influenciados por las CL, las filas de color azul representan las competencias que más inciden en los problemas de calidad y las filas de color amarillo simbolizan las CL que tienen una incidencia no despreciable, al influir en un 50% de los problemas de calidad.

Figura 2 Análisis de la influencia de las competencias laborales en la calidad del servicio.

pedagógica, previsión, utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones) son las de mayores brechas entre el estado actual de desarrollo y el deseado en los niveles estudiados. En las Figuras 3 y 4 se muestran estos resultados.

Se identifican por los expertos, directivos y el personal investigador, a través de los métodos teóricos: análisis - síntesis, inducción - deducción, general - particular, las CL que pueden ser desarrolladas a través de formación y control, que se muestran en la Tabla 1. Se proponen siete estrategias a desarrollar por el hospital compuestas por un sistema de control que especifica actividad-frecuencia-participantes-responsables-observación, con la finalidad de perfeccionar el desarrollo de aquellas competencias laborales con dificultad y a su vez contribuyan a aumentar la calidad del servicio que se brinda. Las estrategias propuestas son: Desarrollo de la Planificación Estratégica del centro y por áreas; Desarrollo de la gestión del conocimiento y dentro de ella como estrategias particulares: formación del personal del hospital en temas de dirección, técnico-profesional y en categorías docentes y científicas, desarrollo de investigaciones de impacto para el avance de la salud en la provincia y en el país y desarrollo de eventos científicos con la participación activa del personal; Perfeccionamiento de los métodos y estilos de trabajo; Enfoque de servicio en función del cliente; Elevación de la calidad de vida laboral; Desarrollo de una retroalimentación sistemática y Alianzas estratégicas con instituciones de la provincia y del país.

Se calcula el **indicador desviación competencial** en ambos niveles, los cuales obtienen una evaluación de bien. El 62.5% de las CL organizacionales están evaluadas de bien y el 37.5 de regular. El 82.4% de las CL de procesos están evaluadas de muy bien a bien y el 17.6 de regular, como se evidencia en la Tabla 4.



Figura 3 Brecha de las competencias organizacionales.

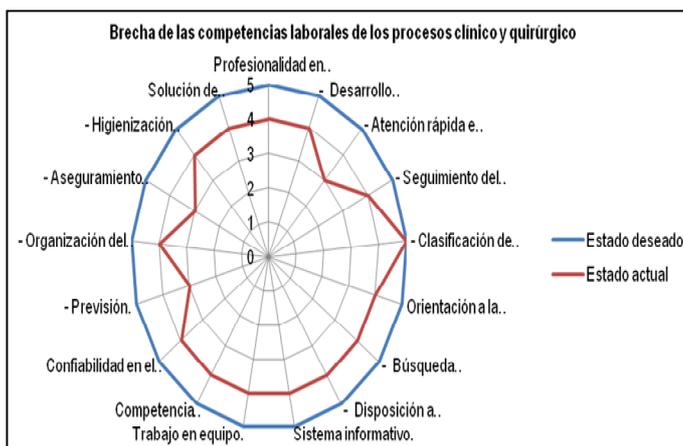


Figura 4 Brecha de las competencias laborales en los procesos clínico-quirúrgico.

TABLA 4 Comportamiento del indicador desviación competencial.			
Indicador	Propósito	Rango de resultados	2007
Desviación competencial organizacional	≤1	- 0.9 muy bien	1 (62.5 B)
Desviación competencial de procesos		- 1.9 bien	37.5 R)
		- 2.9 regular	1 (5.9 MB;
		- 3.9 mal	76.5 B;
		≥ 4 muy mal	17.6 R)

Propuesta de mejora de las competencias laborales (pasos 7.7 y 7.8 del procedimiento específico propuesto).

Después de implementadas estas estrategias, la entidad deberá evaluar la evolución de las competencias laborales a todos los niveles de la misma manera en que se expone en esta investigación.

CONCLUSIONES

1. La evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio permiten proponer a la institución las estrategias a implementar para a partir de dichas competencias mejorar la calidad del servicio.
2. El procedimiento metodológico propuesto para el estudio de las competencias laborales cuenta con instrumentos diagnósticos y de análisis fundamentados científicamente, que permiten la identificación, evaluación y propuesta de mejoras de las mismas. Puede ser aplicado a cualquier tipo de organización de servicio, adaptándose a las características de la entidad y con un alto compromiso e implicación de la alta dirección.
3. Las competencias laborales evaluadas con mayores dificultades a nivel organizacional y de procesos son: aseguramiento logístico, orientación estratégica, competencia comunicativa y pedagógica, utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, atención rápida e integral al paciente, previsión.
4. Las competencias organizacionales que más influyen en los problemas de calidad son: orientación a la satisfacción del cliente, trabajo en equipo y profesionalidad en el servicio. 🏠

REFERENCIAS

1. PERDOMO VICTORIA, I. "Estrategia metodológica para evaluar competencias profesionales en especialistas de higiene y epidemiología". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud. Ciudad de La Habana, Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública. Ministerio de Salud Pública, 2007.
2. BUNK, G. P. "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". *Revista CEDEFOP*(Nº 1): 1994.
3. MERTENS, L. "Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. " [en línea]. 1996, [fecha de consulta: 23-9-2007]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
4. ASH. "Modelo de Auditoría del Sistema Humano. Calidad total y Gestión de los recursos Humanos I-14 Competencias laborales". [en línea]. 2000, Disponible en: http://www.icariaeditorial.com/libros.php?k=4&i_d=787&e=52
5. CUESTA SANTOS, Armando. *Gestión de Competencias*. La Habana: Ed. Academia, 2001.
6. CUESTA SANTOS, Armando "Gestión del Conocimiento: Análisis y Proyección de los Recursos Humanos". La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial. , ISPJAE, Universidad Tecnológica de La Habana, 2002.
7. PARRA FERIÉ, C "Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, 2005.
8. TORRES ESPERÓN, M. "Definición de funciones de enfermería por niveles de formación. Propuesta para el Sistema de Salud Cubano". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud. La Habana, Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública. Ministerio de Salud Pública, 2006.
9. HERRERA VIVES, Y. "Normas técnicas de competencias profesionales para el servicio de enfermería oftalmológica del Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria Camilo Cienfuegos". Tesis en opción al título de Máster en Salud Pública. La Habana, Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública, 2008.
10. MIRANDA LORENZO, Y., HERNÁNDEZ JUNCO, V. "Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar Mario Muñoz Monroy". Tesis para optar por el título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección. Matanzas: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2008.