

# 23 CONGRESO NACIONAL DE HOSPITALES Y GESTIÓN SANITARIA

del 8 al 10 de marzo de 2023. Las Palmas de Gran Canaria

Gestionando con las Personas

ENTRENANDO LA COMPETENCIA DIRECTIVA DE DESARROLLO DE EQUIPOS Y PROFESIONALES

#23CNH



**ucf** UNIÓN  
CONSORCI  
FORMACIÓ

UCF es una iniciativa conjunta de:

Colaboración estratégica con:



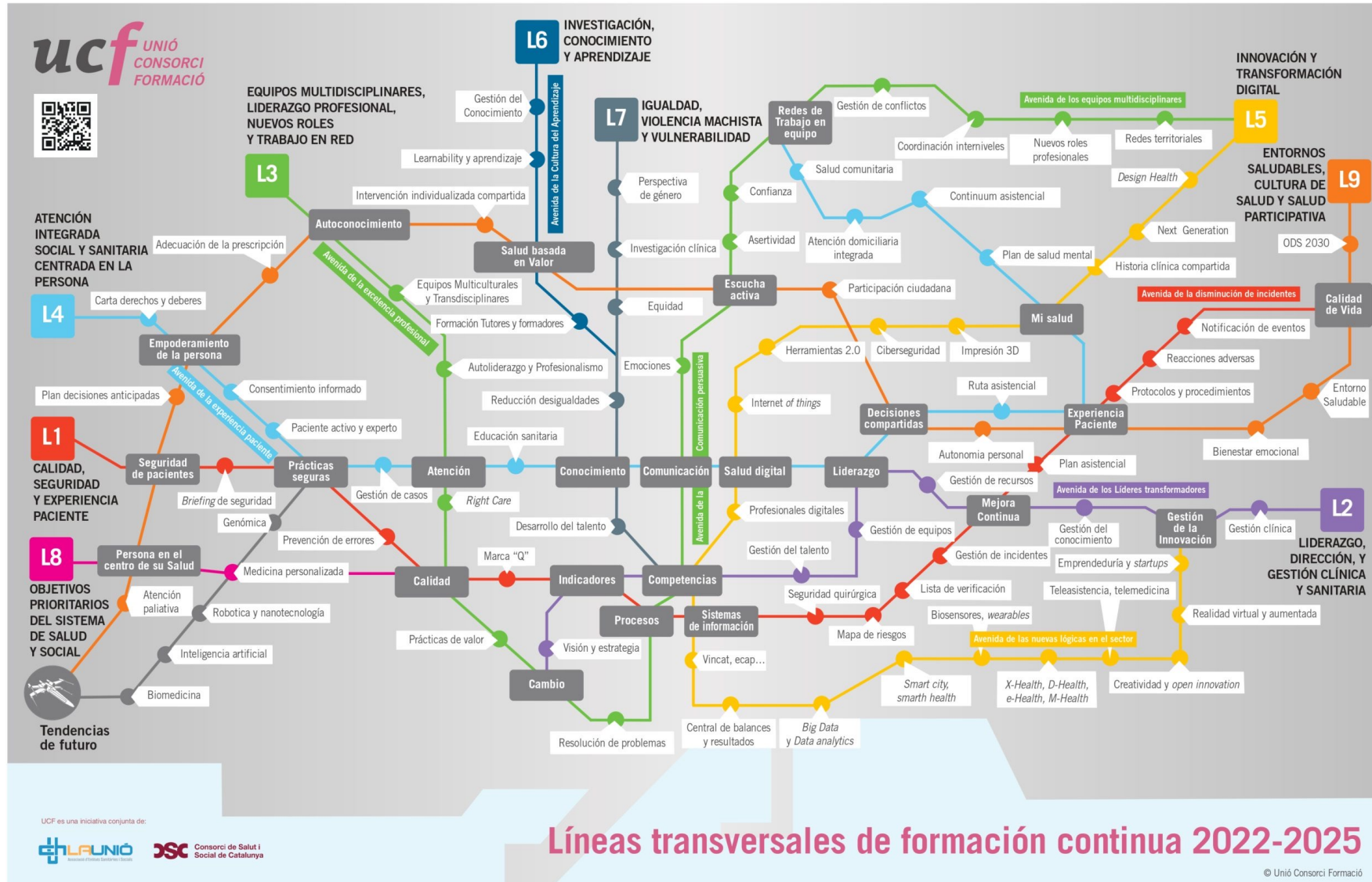
**DSC** Consorci de Salut i Social de Catalunya

**S/** Institut Català de la Salut

+ 120 organizaciones salud asociadas  
+ 110.000 trabajadores en el SISCAT  
+ 35.000 participantes / año  
50% de la actividad online  
75% de la actividad a medida

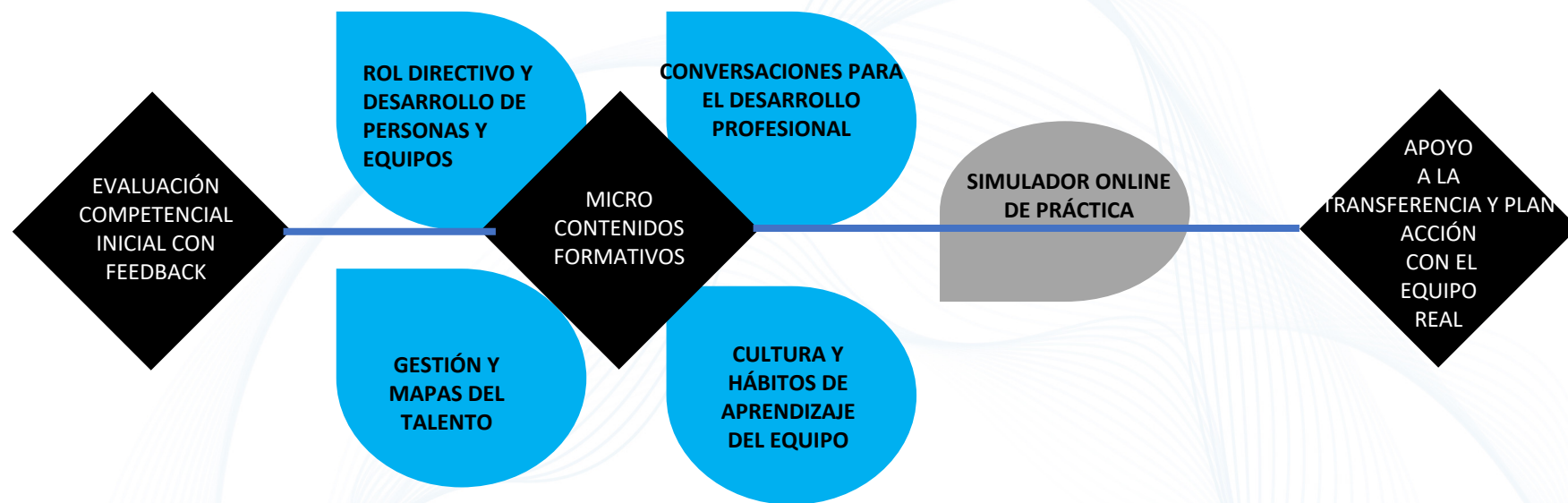


## L2 – Liderazgo, Gestión y Desarrollo Directivo





## Dentro de la L2 tenemos una trayectoria que conecta Liderazgo con el Desarrollo de Equipos.





## Evolución: de las Entrevistas de Evaluación a las Conversaciones para el Desarrollo

La conversación de desarrollo debe orientarse a la mejora profesional:

- Ofrecer una retroacción efectiva, que ayude al desarrollo de los y las profesionales.
- Debe ser un espacio de conversación sobre el trabajo desarrollado, basado en evidencias, con el objetivo de mejorar
- Fomentar toma de conciencia y corresponsabilidad

Si consideramos la entrevista de evaluación como una conversación para el desarrollo centramos la atención en la importancia del proceso y en la persona, y no en la puntuación

¿Qué hacen los líderes que identifican potencialidades/necesidades y ofrecen medios?

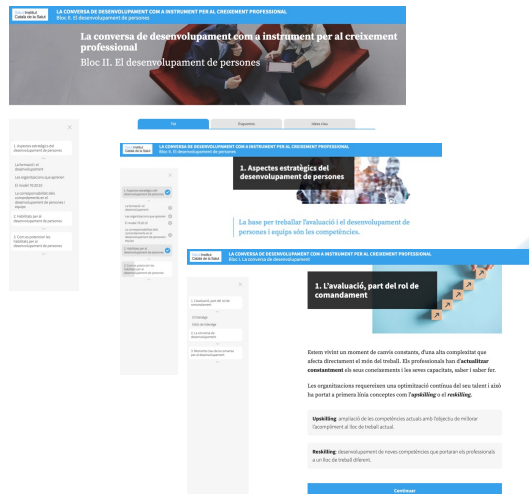
Escuchan y comunican  
Fijan objetivos y dan directrices  
Involucran en la toma de decisiones  
Proporcionan feedback  
Recompensan y sancionan  
Establecen relaciones personales  
Contribuyen al desarrollo de las personas



## SABER ..... HACER

Cursos online

Conversación real



"Mapas del talento: herramienta de gestión y desarrollo de personas y del equipo (4 horas)

"La conversación de desarrollo como instrumento para el crecimiento profesional" (5 horas)



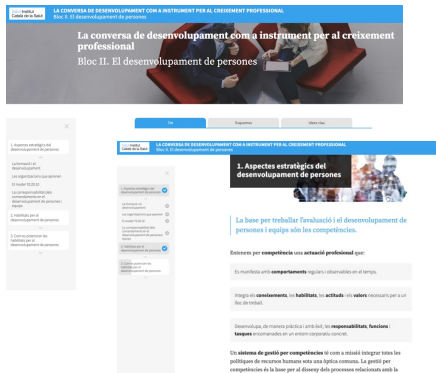


## SABER

## HACER

Cursos online

Conversación real



"La conversación de desarrollo como instrumento para el crecimiento profesional" (5 horas)

## SABER HACER



Entrenar la competencia directiva.  
Entrenar las Conversaciones para el Desarrollo (para ir más allá de la evaluación puntual)



## Conocimiento de la persona



- Entrenament 1. Supervisora d'infermeria
- Entrenament 2. Administrativa
- Entrenament 3. Metgesa

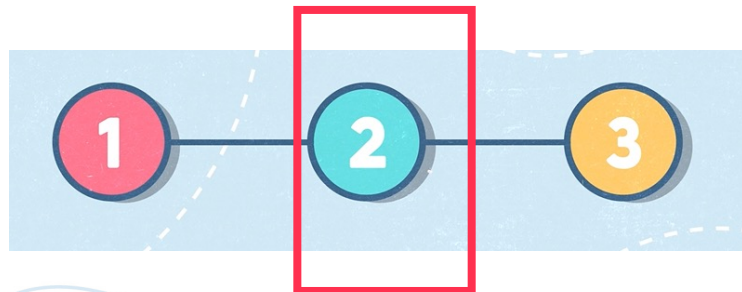
María

Tres entrenamientos para practicar las habilidades de entrevista para el desarrollo  
*Lánzate, equivócate, rectificas y sigue practicando!!*





## Entrevista de evaluación



SIMULADOR DE FORMACIÓ | CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT

**Aclarir objectius i estructura**

66%

Prem el botó per continuar.

Següent

"Bé, Sara, l'objectiu d'aquesta reunió és comunicar-te l'avaluació de competències que com a cap em pertoca fer, i donar-te un 'feedback' del resultat d'aquesta avaluació. Al final de l'entrevista i, en conseqüència a aquesta avaluació, parlarem sobre la continuïtat del teu contracte amb nosaltres."

SIMULADOR DE FORMACIÓ | CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT

**Explicant l'avaluació de les competències**

70%

Prem el botó per continuar.

Següent

"Bé, precisament el següent pas de l'entrevista és anar veient cada una de les competències i anirem comentant com t'has vist tu i jo et donaré un 'feedback' de què he observat jo."

"Doncs les competències que estan associades al teu lloc de treball són: Adequació al canvi i flexibilitat; Orientació al servei; Treball en equip; Comunicació i persuasió, i Planificació, organització i prioritització."

"Aquesta informació la tens disponible a la teva fitxa personal de la intranet."

"Sara, aquesta informació se't va proporcionar quan vas començar. Has tingut en compte aquestes competències en el moment de fer"

SIMULADOR DE FORMACIÓ | CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT

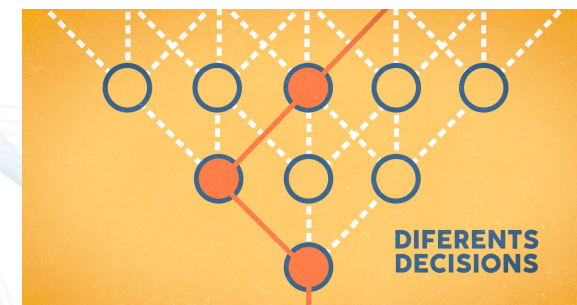
**Explicant l'avaluació de les competències**

72%

Prem el botó per continuar.

Següent

**VAS TOMANDO DECISIONES  
Y VAS VIENDO LA REACCIÓN  
Y EVOLUCIÓN DE LA CONVERSACIÓN**





Output: Informe de resultados  
(cuantitativo y cualitativo)



Entrenament 1. Supervisora d'infermeria

Informe personal

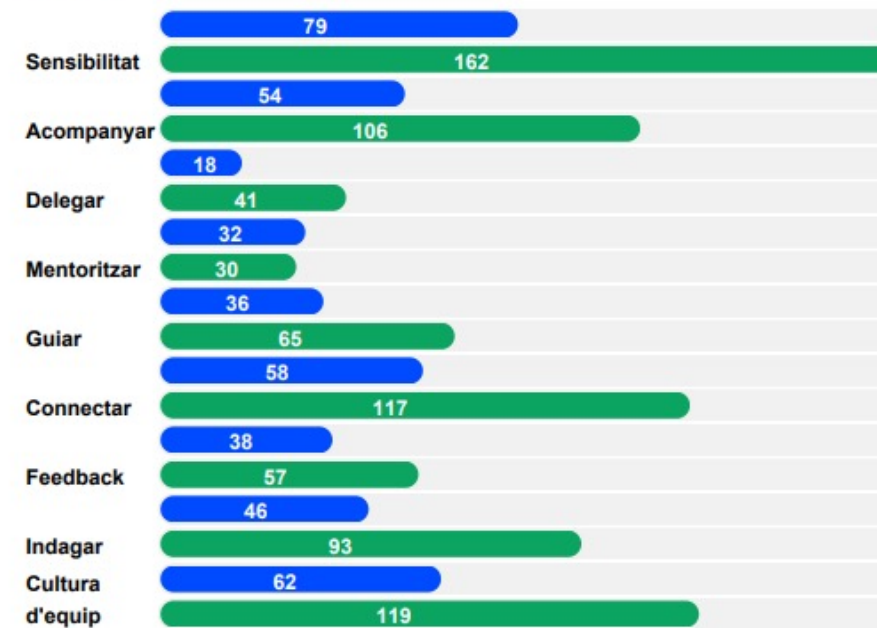
12/02/2023



## RESULTATS PER HABILITATS

### 1. La teva participació i puntuació esperada en cadascuna de les habilitats

■ Participant ■ Esperat





## Output: Informe de resultados (cuantitativo y cualitativo)

### Feedback detallat per situacions 44 decisions

#### Insistir o deixar-ho per un altre moment

##### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. Penses que de moment és millor deixar-ho estar així. Li dius que ara només volies explicar-li.
2. Agrofundir més per donar-li més concreció...
3. T'apuntes aquest tema per quan tinguis l'entrevista de desenvolupament amb ella. Ara només li fas saber que és un projecte important.

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

| Sensibilitat | Acompanyar | Mentoritzar | Guiar | Feedback | Indagar | Cultura d'equip |
|--------------|------------|-------------|-------|----------|---------|-----------------|
| 3 / 5        | 0 / 2      | 1 / 2       | 3 / 2 | 1 / 0    | 2 / 3   | 1 / 0           |

La intenció era mantenir-la informada. En aquest sentit, potser no cal fer res més. D'altra banda, no sembla una resposta que ens doni gaire esperança. Segur que a l'entrevista podràs parlar-ne, però no penses que ara seria un bon moment. Els altres que estaven a la reunió segurament ja hi estan treballant i amb aquesta decisió posposes que ella s'hi posi fins a després de l'entrevista.

#### Resposta a RH

##### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. Agraïeixes la confiança i li assegures que tractaràs el tema immediatament. Quan ell marxa decideixes que cal parlar de la qüestió, faràs una reunió convocant a...
2. Agraïeixes la confiança i li assegures que tractaràs la qüestió. Li demanes si té cap fet o prova que puguis veure.
3. Agraïeixes la confiança, però defenses la Maria.

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

| Sensibilitat | Cultura d'equip |
|--------------|-----------------|
| -1 / 3       | 0 / 2           |

Realment el més important és saber la veritat? El fet és que aquest altre departament pot estar generant una imatge dolenta d'algu del teu equip. Pot ser bo descobrir fets concrets, però la primera opció hauria de ser anar a parlar amb la Maria. La seva veritat és la que pots entendre i amb la que pots treballar. Un cop aclarits els fets amb ella, podries llavors fer un feedback o explorar alternatives de comportament.

#### Una tarda amb sobrecàrrega

##### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. "Vols que en parlem?" "Taniria bé si..."
2. "Em tranquil·litzes. Ara toca descansar."

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

| Sensibilitat | Acompanyar | Delegar | Mentoritzar | Connectar | Indagar | Cultura d'equip |
|--------------|------------|---------|-------------|-----------|---------|-----------------|
| 0 / 4        | 0 / 3      | 2 / 0   | 3 / 0       | 3 / 3     | 0 / 2   | 0 / 2           |

Opció molt empàtica, segurament té més ganes de marxar que de parlar. En aquest sentit, és una opció bona. Si mirem el desenvolupament pot ser que, fent això, no aprofitem l'oportunitat. En el cas que ella tingues alguna cosa important a comentar pot ser que ara se l'emporti a casa i demà ja no tindrem aquesta mateixa oportunitat. Pensa que justament després d'un servei és el millor moment per fer converses d'aprenentatge o com a mínim d'expressar emocions i sentiments. És cert que aquí no està prèviament pactat, igualment ha estat una circumstància especial. Si agafem el costum d'obrir converses per valorar el que ens ha passat tindrem moltes oportunitats de fer bones xerrades d'aprenentatge.

#### Tornen els conflictes amb les veteranes

##### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. És millor parlar primer una estona amb la Georgina i calmar-la. No cal donar-li més importància.
2. Escoltes la Georgina, després truques a la Maria perquè vingui a parlar amb tu quan pugui.
3. No està bé això per part de les dues, les convoques a les dues juntes per parlar-ne.

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

| Sensibilitat | Acompanyar | Delegar | Connectar | Feedback | Cultura d'equip |
|--------------|------------|---------|-----------|----------|-----------------|
| 2 / 2        | 2 / 2      | 2 / 2   | 1 / 1     | 1 / 1    | 1 / 1           |

És el més assenyat. Pot necessitar consell, suport o simplement pot ser una bona oportunitat per conversar sobre el seu lideratge i la relació amb les veteranes. Sembla que la Maria no ha fet un feedback adequat amb la Georgina i aquesta s'ha sentit ofesa. Podries demanar-li que t'expliqui què volia fer i repassar com pot fer aquestes converses.

#### Petició de la comissió de qualitat

##### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. Comentar-ho a la Maria i que decideixi ella.
2. Aprovar i comentar-ho després a la Maria. Té molta importància el reconeixement i la feina que fan.
3. Comentar amb la Maria la importància i el reconeixement, però que decideixi ella.
4. Deixar aquesta decisió pendent per parlar-ho a l'entrevista de desenvolupament.

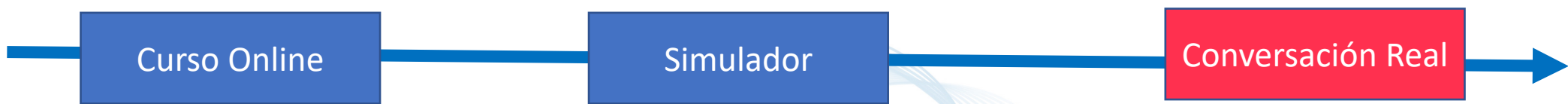
(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

| Sensibilitat | Acompanyar | Delegar | Mentoritzar | Guiar | Connectar | Feedback | Cultura d'equip |
|--------------|------------|---------|-------------|-------|-----------|----------|-----------------|
| 2 / 4        | 0 / 1      | 0 / 4   | 4 / 0       | 1 / 0 | -1 / 4    | 2 / 4    | -1 / 2          |

Llums i ombres en la teva elecció. Per una banda, vols fer-la conscient del reconeixement que suposa aquesta petició. És cert que és una bona oportunitat per donar-li un feedback positiu i sembla que ho has volgut prioritzar. Agafes un rol davant del seu desenvolupament en el qual tu decideixes a on s'ha de dedicar més. Aquest rol més de mentoria o de guia és molt apropiat quan la persona comença tècnicament a créixer. En aquest cas la Maria en aquests temes sembla ja prou madura, seria llavors més adequat un rol més d'acompanyament o de delegació.



## ¿Y ahora qué?



5 horas

3 horas





## ¡Muchas gracias!

RESULTADOS



Ana Sedano. *Gerente*

Glòria Serrano. *Responsable de proyectos*

