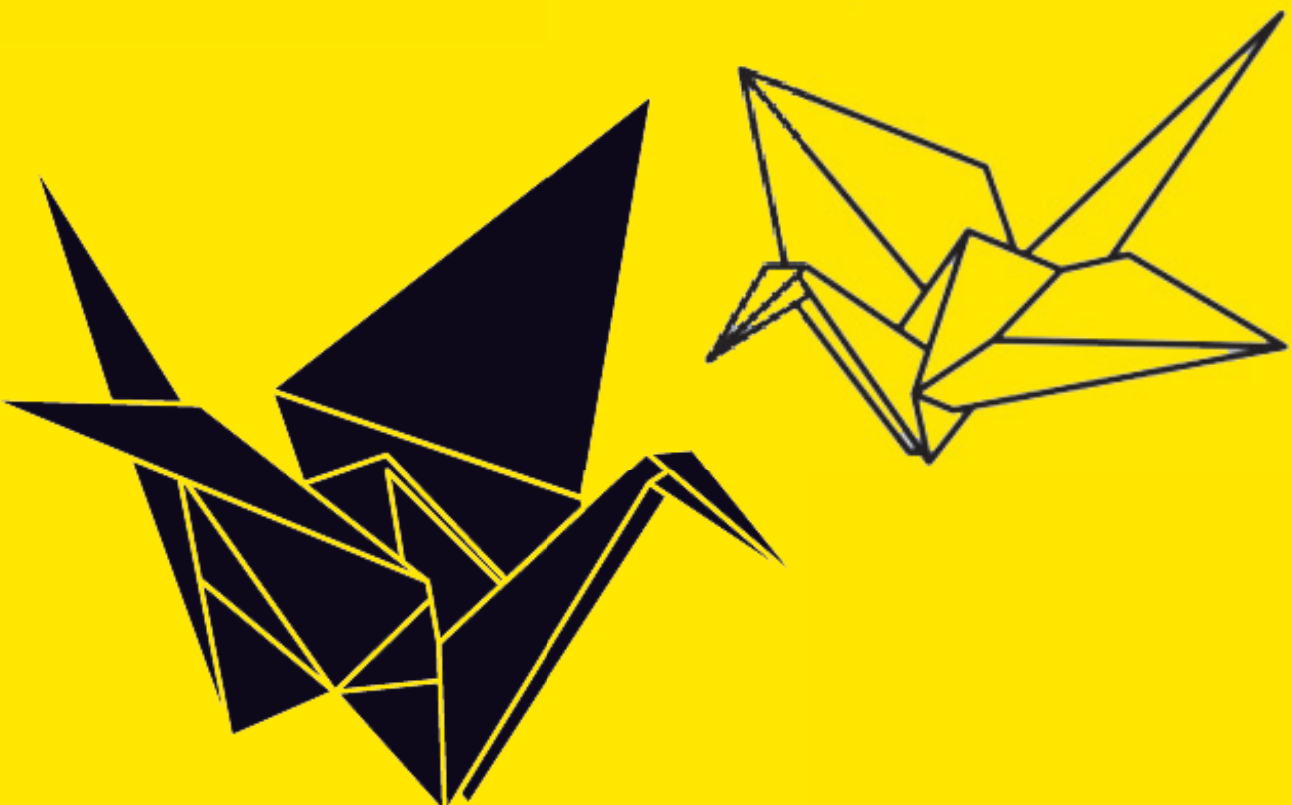


INNOVATION
CONTINUING EDUCATION
HEALTH ORGANIZATION

Formación y desarrollo del talento en organizaciones de salud

La experiencia innovadora en Barcelona y Cataluña



© Òscar Dalmau Ibañez, por los textos y gráficos
© Xavier Aguiló, por el diseño de la edición y de los gráficos
© Fundació Universitària del Bages

Extracto del libro "Formación y Desarrollo del Talento.
Una experiencia innovadora en organizaciones de salud"
Abril de 2018.

ISBN 978-84-09-00277-1
Depósito legal: B 6828-2018

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.



SOBRE NOSOTROS...

Unió Consorci Formació

En 2005 La Unió Catalana d'Hospitals y el Consorci Hospitalari de Catalunya, dos de las principales patronales sanitarias en Cataluña (que representan a más de 80 organizaciones de salud, y a más de 55.000 trabajadores) crearon una organización conjunta para impulsar y catalizar toda la actividad de formación continua: Unió Consorci Formació (UCF).

Desde UCF se impulsan anualmente más de 450 acciones formativas, el 80% de ellas en formato in company, para dar respuesta a las necesidades específicas de las diferentes organizaciones. La mitad de sus acciones formativas se desarrollan en formato online, y son más de 180.000 los participantes en los últimos años.

UCF mantiene una relación estratégica con el Institut Català de la Salut (sector público) y con el Departamento de Salud del Gobierno de la Generalitat de Catalunya. También, y desde hace tres años se formalizó un acuerdo estratégico con la Fundació Universitària del Bages, campus Manresa de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya, que permite entre otros el impulso de programas formativos conjuntos.

www.ucf.cat
www.ucformacion.com



Fundación Universitaria del Bages (Campus Manresa Uvic-UCC)

La Fundación Universitaria del Bages es una institución académica superior, situada en la ciudad de Manresa, en el centro de Cataluña. Formalizó una alianza estratégica y ahora se configura como el campus Manresa de la Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña.

Su Centro Internacional de Formación Continua vehicula toda la actividad de Masters y Postgrados, así como muchos programas de corta duración y formación in Company para empresas y organizaciones, así como también programas conjuntos con Universidades a nivel internacional.

Dispone de un Centro Internacional de Simulación y Alto Rendimiento Clínico. Una instalación única en Cataluña, en la que se desarrollan actividades formativas con la metodología de la simulación para potenciar el entrenamiento de equipos multidisciplinares en prácticas clínicas innovadoras, eficientes y seguras.

www.umanresa.cat
www.umanresa.cat/es/centro-internacional-formacion-continua
www.umanresa.cat/es/simulacion-clinica



SOBRE EL AUTOR

Òscar Dalmau es desde 2011 Gerente de Unió Consorci Formació. Además, desde 2015 es Director del Centro Internacional de Formación Continua, Campus Manresa (UVic-UCC) y Coordinador de su Centro Internacional de Simulación y Alto Rendimiento Clínico.

Consultor en formación continua, e-learning, desarrollo del talento, e innovación en formación.

Diploma de Postgrado en Simulación e Innovación Docente (campus Manresa, UVIC-UCC). Dirección de Empresas de Servicios (ESADE). MBA (UPC). Postgrado en Gestión de la Formación Continua en las Organizaciones (Les Heures-UB).

Autor del libro "Formación y desarrollo del talento. Una experiencia innovadora en organizaciones de salud" (Ediciones FUB – abril 2018).

Coautor del libro "Universidades Corporativas" (Editorial UOC), "La formación online: una mirada integral sobre e-learning, b-learning, ..." (Editorial Graó). Coautor de "Management Colors®", herramienta gamificada para el desarrollo de competencias directivas.

Comunicación premiada en el 20º Congreso Nacional de Hospitales y Gestión Sanitaria SEDISA (2017).

odalmau@ucf.cat
odalmau@umanresa.cat
linkedin.com/in/oscardalmau



ÍNDICE

PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN | 7

1. LA PERSPECTIVA COMPETENCIAL COMO BASE DE NUESTRO MODELO DE DESARROLLO | 8
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE NECESIDADES FORMATIVAS EN EL SECTOR | 10
3. EL PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN CONTINUA | 13
4. LA ESTRATEGIA DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS Y DE APRENDIZAJE | 26
5. EL DISEÑO Y LA PLANIFICACIÓN DE LOS ITINERARIOS | 29
6. LOS ROADMAPS DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL CREATIVO E INNOVADOR | 31
7. LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS | 34

BIBLIOGRAFÍA | 39



PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

A partir del año 2011 Unió Consorci Formació inició un proceso de transformación con el fin de convertirse en un driver estratégico en la formación y el desarrollo profesional de las organizaciones de salud en Cataluña:

- **Impulsando una formación continua** desde una perspectiva estratégica, de cambio y transformación de las organizaciones.
- **Vinculando el desarrollo competencial y la gestión del conocimiento**, con las políticas de gestión del talento.
- **Dando respuesta a las necesidades**, con propuestas personalizadas para cada ámbito, para cada función, para cada organización y para profesional en particular.
- **Innovando en el uso de estrategias didácticas, metodológicas y tecnológicas** que multipliquen los efectos pedagógicos de los aprendizajes (experiencias formativas gamificadas, con uso de la simulación, de e-learning, mobile learning, en modelos experienciales e immersivos).
- **Apostando por formación de muy corta duración**, integrados en itinerarios formativos modulares y acreditados.
- **Integrando el aprendizaje formal e informal**, y evaluando para mejorar el desempeño y la excelencia profesional.

Este documento presenta las principales orientaciones y líneas desarrolladas, con la voluntad que puedan ser de ayuda a otras entidades y organizaciones del sector.

Compartiendo nuestra experiencia esperamos despertar el interés de otras organizaciones, centros de formación y universidades vinculadas al campo de la salud, que deseen explorar conjuntamente oportunidades de cooperación y de colaboración.

Òscar Dalmau
Gerente Unió Consorci Formació
Director del Centro Internacional de Formación Continua
Fundación Universitaria del Bages (Campus Manresa UVic – UCC)



LA PERSPECTIVA COMPETENCIAL COMO BASE DE NUESTRO MODELO DE DESARROLLO

1.

Durante los últimos años desde UCF hemos acompañado a numerosas organizaciones de salud en la implantación y consolidación de un **sistema de gestión por competencias**. Los objetivos eran:

- **Detectar** desajustes entre puesto de trabajo y profesionales.
- **Identificar y potenciar** el talento de la organización.
- **Describir** los comportamientos profesionales necesarios para conseguir resultados óptimos.
- **Definir** los requerimientos que la organización establece en los diferentes puestos de trabajo.
- **Evaluar** competencias profesionales y establecer planes de formación y desarrollo.
- **Establecer** metodologías para el desarrollo de los equipos profesionales.
- **Apoyar** otros procesos de gestión y dirección: selección, gestión del desempeño, carrera profesional, políticas retributivas, etc.

Podemos concebir la competencia como aquella actuación profesional manifestada a través de comportamientos regulares y observables en el tiempo, que integra los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para realizar de forma excelente las responsabilidades, funciones y tareas encomendadas en un entorno corporativo concreto.



Por tanto, las competencias se han convertido en la base del modelo de formación y desarrollo profesional que se ha impulsado para el sector salud, y que dan forma a este modelo en forma de flor¹.

¹ La flor está inspirada en “la Rosa de Barcelona”, un tipo de baldosas diseñado por J. Puig i Cadafalch y que se utilizó para pavimentar numerosas calles del Ensanche de la ciudad de Barcelona, y se ha convertido en un símbolo de la misma. Metafóricamente utilizamos esta imagen para identificarla como el suelo sobre el que construir el desarrollo profesional.



Hemos identificado diferentes **tipos de competencias**:

- **Competencias básicas**: aquellas que son las “mínimas” e inherentes a todas las funciones de la organización. Por ejemplo, la comunicación interpersonal.
- **Competencias personales**: competencias inherentes de cada persona, aunque su desarrollo impacte hacia otros. Por ejemplo, la competencia autocontrol y gestión de las emociones.
- **Competencias específicas**: las competencias (técnicas y no técnicas) vinculadas al propio puesto de trabajo, y que son distintas para cada función (médico, enfermera, técnico de laboratorio, administrativo, etc).
- **Competencias genéricas**: las que son transversales en el conjunto de una organización o de un área o ámbito concreto. Por ejemplo, la competencia seguridad de los pacientes en el ámbito quirúrgico, de forma específica para todos los profesionales que trabajan en ese entorno concreto, para enfatizar sobre las prácticas seguras allí.
- **Competencias transformadoras**: las competencias o metacompetencias como la innovación, la gestión del conocimiento, la investigación y la docencia; también las vinculadas al intraemprendimiento, la generación de patentes o de start-ups desde dentro de las propias organizaciones de salud, etc.

El Plan de Salud 2016-2020² es el documento que desde el Gobierno de Cataluña se ha trazado para definir las grandes líneas estratégicas del sector en nuestro país. Así en la línea 2 se señala que:

“Los profesionales del sector deben adquirir, mantener y mejorar las competencias necesarias para realizar las actuaciones definidas en las líneas del propio Plan de salud.

Estas competencias deben ser coherentes con los estándares de calidad que el mismo Plan de salud les exigirá, por lo que hay que pensar qué estrategias se deben implementar para promover la mejora constante de la calidad a través del crecimiento competencial de los profesionales.”

² Plan de salud 2016-2020 de la Generalitat de Catalunya. http://salutweb.gencat.cat/web/.content/home/el_departament/Pla_salut/pla_salut_2016_2020/Documents/Pla_salut_Catalunya_2016_2020.pdf.



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE NECESIDADES FORMATIVAS EN EL SECTOR

2.

Entendemos el plan estratégico de formación como una palanca para alcanzar los objetivos y favorecer el desarrollo de las líneas estratégicas globales en términos de sector, y particulares para cada organización de salud en particular.

Para elaborar el plan estratégico de formación se realiza un **análisis integral** a partir de diferentes perspectivas i fuentes de información:

- **Visión sectorial.** Documentos, informes, publicaciones, dossieres, elaborados por think tanks, grupos de expertos y asesores del sector, y que sirven para ilustrar pronósticos, trazar líneas, tendencias, anticipar las necesidades futuras o hacer planteamientos de cómo abordar los retos que tendrá por delante el propio sector.
- **Planificación sectorial.** Información vinculada al plan estratégico 2016-2020 (con anterioridad el Plan de salud 2011-2015) y sus distintos planes directores asociados, agrupados en 4 ejes:
 - Eje 1. El compromiso y la participación de las personas.
 - Eje 2. La atención de calidad.
 - Eje 3. El buen gobierno.
 - Eje 4. Salud en todas las políticas.
- **Estrategia sectorial.** Las políticas y estrategias en salud derivadas de las líneas interdepartamentales e intersectoriales (basadas en la Declaración de Helsinki de la OMS sobre la incorporación de la salud en todas las políticas).
- **Táctico y operativo.** Los objetivos organizativos, clínicos y de salud establecidos en los contratos y convenios de gestión de servicios sanitarios con las organizaciones proveedoras (hospitales, centros sociosanitarios...) y con cargo al Servicio Catalán de la Salud (CatSalut).
- **Resultados y evaluación de los mismos.** La evolución de los resultados de los distintos indicadores clave existentes en el sector recogidos en diferentes instrumentos y cuadros de mando.



- **Corporativo y organizacional.** Los planes estratégicos específicos de cada hospital y de cada organización de salud proveedoras del sistema. Sus planes permiten identificar los ámbitos específicos de trabajo en cada territorio, y personalizar el plan de formación para orientarlo a la consecución de sus objetivos específicos.





También conviene tener presente otra información, documentos de trabajo de los propios grupos, colectivos profesionales (médicos, enfermeras, técnicos, ...), ámbitos asistenciales (atención primaria, agudos, salud mental...), etc., así como los informes globales del resultado del propio plan estratégico de formación del periodo anterior.

El proceso de **análisis de necesidades** consta 3 tareas clave:

- **Identificar necesidades.** A partir de toda la información, se llega a construir una identificación colectiva, grupal, sentida por todos, en la que todo el mundo se siente reconocido, y la visualizan como la respuesta formativa global al conjunto de las necesidades manifestadas.
- **Categorizar las necesidades.** Agrupación de las mismas en categorías de necesidades, una clasificación en categorías significativas que nos permitan de forma más fácil visualizar el conjunto de las líneas de trabajo en formación y desarrollo en el sector.
- **Priorizar las necesidades.** Decidir en qué orden hay que abordar las distintas categorías de problemas y de necesidades detectadas, de acuerdo con los retos sectoriales y organizativos.

En definitiva, un proceso de diagnóstico y configuración de un plan de formación orientado a la acción, que debe promover los cambios necesarios para favorecer la consecución de los objetivos de salud.



EL PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN CONTINUA

3.

A partir de todo el proceso colaborativo anterior, se estructura un plan estratégico de formación y desarrollo del conjunto del sector que se caracteriza por:

- Estar centrado en los profesionales.
- Ser abierto, flexible, colaborativo y personalizado.
- Preparar y anticipar a los profesionales respecto a los retos y las necesidades futuras.
- Dar respuesta a las necesidades de efectividad y eficiencia.
- Asegurar una formación de calidad y de excelencia.
- Aprovechar el uso de las tecnologías y enfoques metodológicos innovadores.
- Integrar el aprendizaje formal e informal.

Y como hemos señalado, debe ser un modelo orientado al desarrollo de competencias profesionales, de forma integral e integrada, para promover la competencia de los profesionales como el activo más valioso del sistema de salud.

Vinculado al concepto de competencia, y estrechamente relacionado con las conductas y comportamientos, podríamos decir que las personas hacen lo que saben hacer, lo que pueden hacer y lo que quieren hacer. Lo podríamos expresar con la siguiente fórmula:

$$\text{HACER} = \text{QUERER} \times \text{SABER} \times \text{PODER}$$

3.1. Las actitudes. La tabla periódica del talento: QUERER

En este ámbito incorporamos todos aquellos atributos que deben formar parte del ADN de todos los profesionales del sector, y que deberían caracterizar su acción hacia los pacientes y familias, hacia otros profesionales y hacia la sociedad en general.

Por este motivo hemos desarrollado una tabla (inspirada en la tabla periódica de la química que todos conocemos) y que acaba configurando un gran tablero (de hecho, también hemos diseñado un juego de mesa) para incidir en el desarrollo de valores y actitudes en los profesionales y en los equipos del sector.

Cada una de las casillas o agrupaciones de casillas son desarrolladas desde UCF a través de estrategias metodológicas y formativas experienciales, como la gamificación, las simulaciones, los vídeos motivacionales, la participación de actores, etc.



LA QUÍMICA DEL TALENTO EN EL

		GRUPOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P E R S P E C T I V A S	1	AC Aprendizaje continuo									
	2	Q Calidad y excelencia profesional	PROC Gestión por procesos								
	3	I Innovación	CREA Creatividad e imaginación								
	4	EKIP Capacidad de trabajo en equipo	COL Colaboración	TOL Tolerancia	FLEX Flexibilidad y adaptabilidad	CNV Adaptación al cambio	DIN Dinamismo	ORG Organización personal y profesional	COORD Coordinación con otros profesionales	PLA Planificación del trabajo y seguimiento	PRE Trabajo bajo presión
	5	COM Habilidades, herramientas y técnicas de comunicación	DIA Diálogo y habilidades relacionales	TRP Transparencia	RSP Respeto, consideración y sensibilidad	PROX Proximidad	AUT Tener autonomía	OPT Optimismo y positividad	CNTR Autocontrol	EMO Gestión de las emociones	CON Confidencialidad, intimidad y privacidad
	6	ETK Ética y bioética	PROF Profesionalidad	SEG Seguridad y firmeza	HU Humildad	EFI Eficacia y eficiencia personal	RES Resiliencia	ENG Perspicacia e ingenio	RTAT Orientación a resultados	LID Autoliderazgo	APRE Autoaprendizaje
	7	OCLI Orientación al cliente	ACP Atención centrada en la persona	HOS Hospitalidad	HUM Trato humano	FE Esperanza y espiritualidad	RGR Rigor y criterio profesional	HON Honestidad y sinceridad	INI Iniciativa y proactividad	CRI Criterio profesional	MC Orientación a la mejora continua
	8			SECT Quién es quién, qué es qué, en el sector	PLAS Plan de Salud 2016-2020	STAT Sociedad: cronicidad, dependencia...	SP Cultura de seguridad de pacientes	EMPO Empoderar a los pacientes	DID Carta de derechos y deberes	ROL Rol profesional	TERI Terminología específica
	9			PRL Seguridad y prevención de riesgos	ATP Planes de autoprotección	LPD Protección de datos	AMB Medio ambiente y gestión de residuos	IGU Igualdad de género	AUX Primeros auxilios	RCP Reanimación cardiopulmonar	JUR Marco y aspecto jurídico

Valores, actitudes, capacidades, conductas, comportamientos, vinculados al saber ser, y que caracterizan la excelencia de los profesionales en los entornos sanitario, sociosanitario y

PERSONAL **ORGANIZATIVO** **PROFESIONAL** **RELACIONAL** **SECTORIAL**



UCF es una iniciativa conjunta de:



PERIÓDICA

EN EL SECTOR SALUD Y SOCIAL

		GRUPOS																	
		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18								
																			114 DIG Conocimiento digital
ados al saber ser, al saber estar, io, sociosanitario y social, en el ámbito:																			115 EDIG Herramientas y recursos digitales
SECTORIAL DE ENTORNO DIGITAL																			116 INF Gestión de la información y documentación
56 PRES Trabajo bajo presión	62 PROD Productividad	68 PDC Toma de decisiones compartida	74 EDU Educación sanitaria y docencia	82 EXG Gestión de la exigencia	90 IMG Imagen y actitud verbal y no verbal	98 VIO Prevención y manejo de la violencia	106 ORT Optimización de reuniones y del tiempo									117 XARX Trabajo en red <i>online</i>			
57 CONF Confidencialidad, intimidad y privacidad	63 ES3 Gestión del estrés profesional	69 CRIT Espíritu crítico y constructivo	75 ASS Asertividad	83 EMP Empatía y comprensión	91 SLD Solidaridad	99 RSC Responsabilidad con la sociedad	107 IE Inteligencia emocional									118 eCOM Comunicación digital			
58 CONFL Prevención y manejo de conflictos	64 AVN Evaluación y capacidad de análisis	70 RPB Responsabilidad personal y profesional	76 COOP Cooperación profesional	84 COOP Cooperación profesional	92 PERS Comunicación verbal y no verbal persuasiva	100 MLTK Multiculturalidad	108 EAR Trabajo en equipos de alto rendimiento									119 TIP Tecnologías de la iproductividad			
59 MC Orientación a la mejora continua	65 DEC Decisión inequívoca	71 CONFI Confianza (hacia los demás) y autoconfianza	77 COMPR Compromiso, implicación y pasión	85 I+I Comunicación, impacto e influencia	93 ESK Saber escuchar	101 FBCK Saber dar <i>feedback</i> y retroalimentar	109 COMV Comunicación visual y gráfica									120 IDD Identidad y desarrollo digital			
60 APREN Autoaprendizaje	66 HCC Historia clínica compartida	72 AII Yo en la atención integral e integrada	78 COH Coherencia, ser íntegro y consecuente	86 COMP Ser y mantenerse competentes	94 RAO Capacidad de razonamiento	102 CMPR Ser comprensivo	110 AUT Autoconocimiento para la mejora												
61 JUR Marco y aspectos jurídicos	67 SLD Hábitos saludables	73 TBK Tabaquismo	79 CONS Constancia y perseverancia	87 VAL Aportar valor para el paciente	95 T&T Excelencia en el trato y el tratamiento	103 CONT Contención verbal y física de agitados	111 MAL Transmitir malas noticias												
69 CONCI Conciliación familiar y profesional	75 VIAL Seguridad vial	81 VIAL Seguridad vial	80 CIUT El ciudadano como eje central del sistema	88 APP Atención a patologías prevalentes	96 PROM Promoción de la salud	104 ALERT Código ICTUS, Código IAM, etc.	112 ASS Atención social y sanitaria												
97 CONCI Conciliación familiar y profesional	103 2VIC Segundas víctimas	113 CIN Consentimiento informado	89 MOB Movilización de enfermos, y/o de cargas	97 CONCI Conciliación familiar y profesional	105 2VIC Segundas víctimas	113 CIN Consentimiento informado													





3.2. Los conocimientos (SABER) y las habilidades (SABER HACER)

Hace referencia a los conocimientos, las habilidades, las técnicas, las destrezas personales necesarias para llevar a cabo de manera sobresaliente el desempeño profesional.

De forma estrechamente relacionada con el Plan de Salud se han identificado un conjunto de **líneas estratégicas y transversales de formación** para el conjunto del sector. Estas líneas se han representado gráficamente a partir de la personalización del mapa del metro de la ciudad de Barcelona en el que:

- Cada línea de este metro representa una línea de trabajo de formación y desarrollo profesional vinculado a los objetivos estratégicos del sector.
- Cada estación del metro es en sí misma un ejemplo de objetivos de aprendizaje o de acciones formativas específicas.
- Las estaciones que conectan varias líneas son aquellos ámbitos competenciales que potencian la conexión de conocimientos y experiencias entre líneas.
- Las líneas nos permiten visualizar que los profesionales pueden “moverse” por el sistema para ir a buscar aquellos conocimientos o aprendizajes que en cada momento puedan necesitar.



Las **principales líneas** establecidas en el plan estratégico de formación 2018-2020 son:

L1. Calidad, excelencia y seguridad

La calidad en la prestación de los servicios sanitarios es un elemento fundamental e imprescindible. Como dice el Plan de Salud, “la calidad y la seguridad de la atención son elementos que hay que maximizar y garantizar al ciudadano”. El reto es promover la excelencia, la calidad y la seguridad de la salud en Cataluña como referente de confianza para el ciudadano.

L2. Gestión y liderazgo profesional

La línea 2 establecida en el Plan de Salud 2016-2020 se refiere a lo siguiente: “los nuevos modelos de salud y de profesionalismo, profundamente interrelacionados, sitúan al profesional como motor de cambio dentro de las instituciones y hacen imprescindible la emergencia de figuras de liderazgo a diferentes niveles para que los procesos de progreso se consoliden”.

L3. Las personas y el trabajo colaborativo

Las personas son el eje del sistema de salud y social. A partir de él y desde esta línea se pretende reforzar las capacidades y las competencias tanto personales como de los equipos profesionales, en especial por la necesidad de una mayor interacción y coordinación entre ellos a lo largo de una atención continua.

L4. Atención integrada centrada en la persona

Existe un amplio consenso internacional en el hecho de que la atención integral, integrada y centrada en la persona es el mejor enfoque en el contexto actual. En este contexto las personas asumen un rol empoderado, con un enfoque asistencial compartido y colaborativo.

L5. Innovación y salud digital

La confluencia de tecnologías nuevas (cloud, movilidad, sensores, analítica web, redes sociales, genómica...) está generando la oportunidad de transformar digitalmente el sector. La salud digital puede definirse como la mejora y la transformación del sistema de salud y la organización sanitaria mediante la introducción intensiva de nuevas tecnologías.



ucf UNIÓN
CONSORCI
FORMACIÓ



ATENCIÓN INTEGRADA CENTRADA EN LA PERSONA

L4

Carta derechos y deberes

Excelencia en el trato y tratamiento

Plan decisiones anticipadas

L1

CALIDAD, EXCELENCIA Y SEGURIDAD

Seguridad de pacientes

Briefing de seguridad

Medicina personalizada

L8

FORMACIÓN NORMATIVA

Confidencialidad y privacidad

Atención paliativa

Robotica y nanotecnología

Inteligencia artificial

Biomedicina

Tendencias de futuro

LAS PERSONAS Y EL TRABAJO COLABORATIVO

L3

Autoconocimiento

Adecuación de la prescripción

Intervención individualizado compartido

Avenida de la excelencia profesional

Formación de formadores internos

Uso y corresponsabilización

Profesionalismo

Evaluación resultados

Educación sanitaria

Atención

Gestión de casos

Right Care

Calidad

Marca "Q"

Prácticas de valor

Cambio

Resolución de problemas

L6 FARMACIA Y MEDICAMENTO

Acceso innovación farmacológica

Prescripción y dispensación

Compra y financiación por resultados

L7 INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTO

Innovación

Investigación clínica

Ensayos clínicos

Emociones

Evaluación resultados

Educación sanitaria

Conocimiento

Desarrollo del talento

Indicadores

Competencias

Procesos

Sistemas de información

Vincat

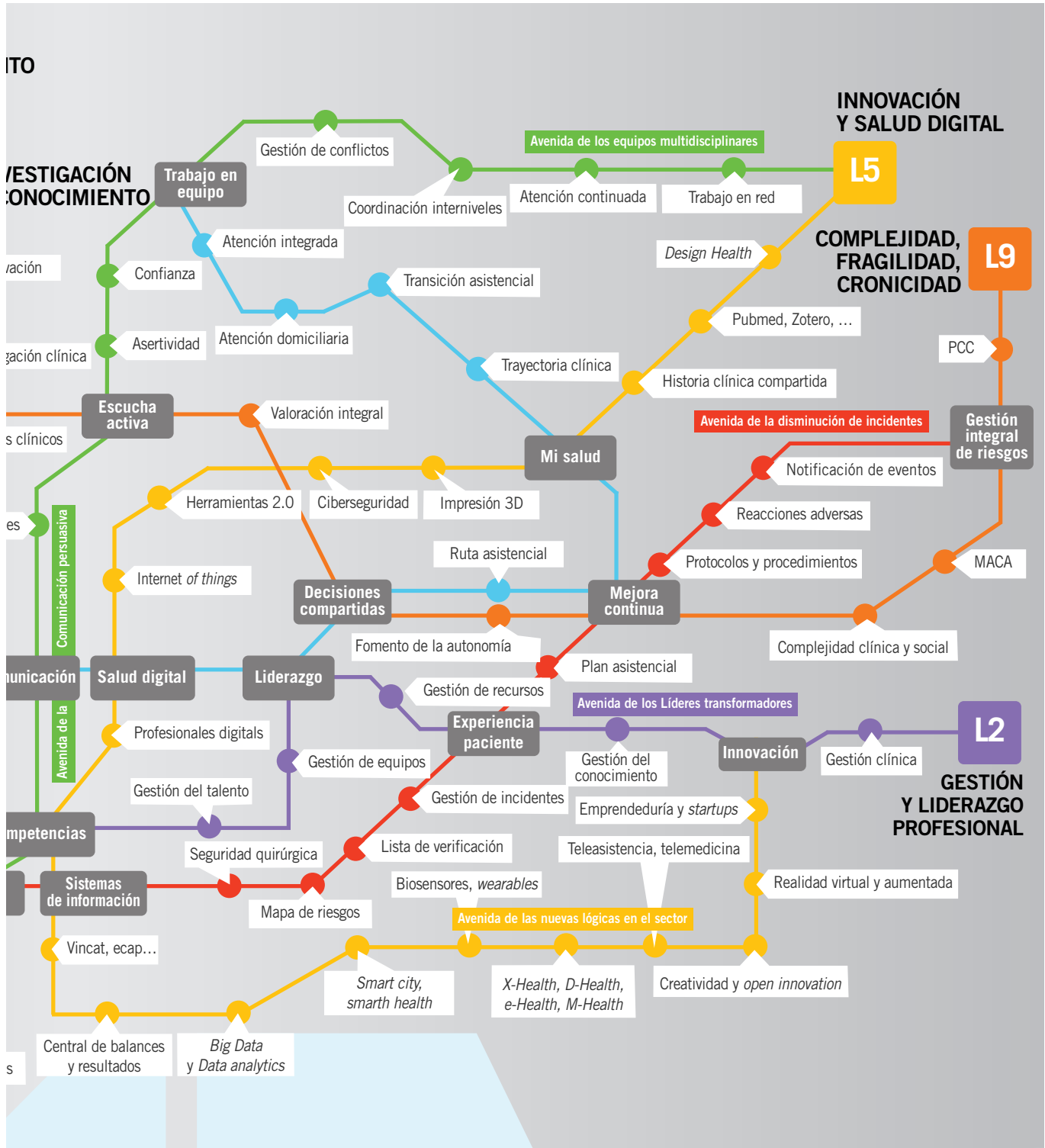
Central de

y resu

UCF es una iniciativa conjunta de:



Líneas transver



Transversales de formación continuada 2018-2020



L6. Farmacia y medicamento

Algunos de los objetivos son: fomentar el uso racional, seguro, eficaz y eficiente de los medicamentos; promover la gestión eficiente de la prestación farmacéutica; facilitar el acceso a la innovación farmacológica; tener una visión transversal más allá del gasto farmacéutico; integrar toda la cadena del medicamento desde una visión asistencial y de salud; realizar una prescripción y una dispensación seguras.

L7. Investigación y conocimiento

La investigación es fundamental para mejorar la práctica asistencial, acelerar su innovación y favorecer su incorporación. Esta línea de formación debe potenciar y garantizar la generación de nuevo conocimiento. Además, está estrechamente vinculada a los diferentes planes estratégicos específicos en el sector.

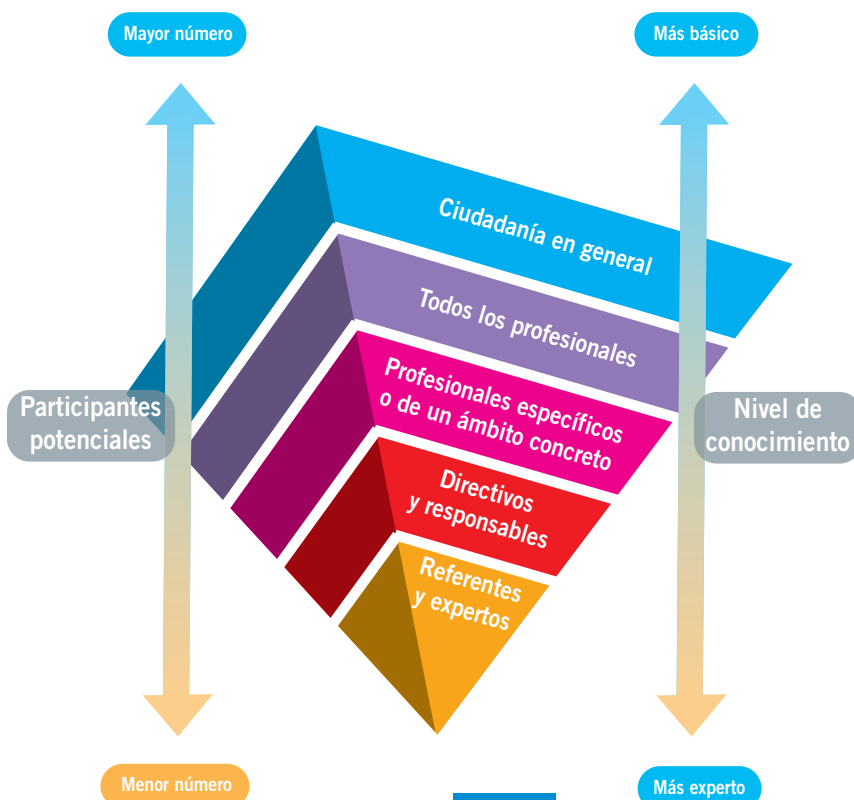
L8. Formación normativa, derivada de la acreditación de centros

Es una línea que da respuesta a las necesidades de formación derivadas de las normativas y marcos legales que regulan el sector, y que inciden directamente en los procesos de acreditación de calidad de las organizaciones por parte del Departamento de Salud de la Generalidad de Catalunya.

Para cada línea de formación se diseñan programas formativos en diferentes niveles de profundización, y dirigidos a diferentes colectivos:

L9. Cronicidad, fragilidad, complejidad

Directamente relacionada con las líneas 1 (Personas y su salud), 6 (Atención integrada y cronicidad) y 12 (Políticas interdepartamentales por su vinculación con la salud y social) del Plan de Salud 2016 2020. Es una línea clave, transversal, que debe desarrollar el modelo de atención integral e integrada capaz de responder al reto que representan la cronicidad, la cronicidad avanzada, los pacientes crónicos complejos y la dependencia.





3.3. Las nuevas capacidades: el nuevo PODER HACER

En la fórmula, cuando hacemos referencia a “poder” hablamos de las herramientas, instrumentos, recursos y capacidades para poder hacer las cosas.

Hemos proyectado una imagen que permite integrar toda la formación que está relacionada con las nuevas maneras de hacer, y que se inspira dos entornos físicos de la ciudad de Barcelona:

- Por un lado, el barrio del Ensanche³ de Barcelona. Ensanche porque estamos en un momento en el que se están **ensanchando las competencias profesionales**.

Este ensanchamiento (de competencias, de miradas, de trabajo...) también deriva de la mayor coordinación entre niveles asistenciales, entre dispositivos y proveedores del sistema, un mayor trabajo en equipos multidisciplinares, etc.

- Por otro lado, el distrito 22@⁴, el barrio de la innovación en la ciudad. La **innovación también impacta y transforma el conjunto del sector salud**: la sanidad personalizada, la genómica, los sensores, wearables, telemedicina, teleasistencia, seguimiento remoto de pacientes, etc.

Pero no solo es motivado por el impacto de las tecnologías, sino también por el impulso de prácticas clínicas de mayor valor: tendencias como right care, gestión clínica avanzada, mejora de la efectividad clínica, empoderamiento y participación de los pacientes, promoción de estilos de vida saludables, fomento de la autonomía de las personas, hábitos de autocuidado, planes de decisiones anticipadas, atención integral e integrada, etc.

³ El Plan Cerdà fue un plan de reforma y ensanche de la ciudad de Barcelona de 1860. Proponía una estructura en cuadrícula, abierta e igualitaria. Fue creado por el ingeniero Ildefonso Cerdà. La novedad en la aplicación del plano hipodámico consistía en el hecho de que las manzanas tenían chaflanes de 45° para permitir una mejor visibilidad.

⁴ El Distrito 22@, conocido como 22@ o Distrito de la innovación, es un área de Barcelona de cerca de 200 hectáreas con el objetivo de transformar el antiguo suelo industrial del barrio de Poblenou para convertirlo en un área de concentración estratégica de actividades intensivas en conocimiento.

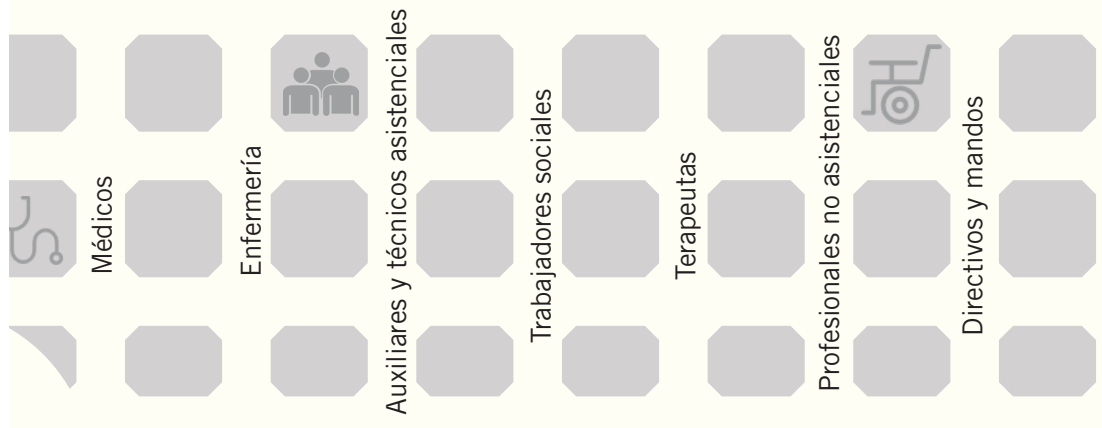


Ensanche de las Competencias Téc

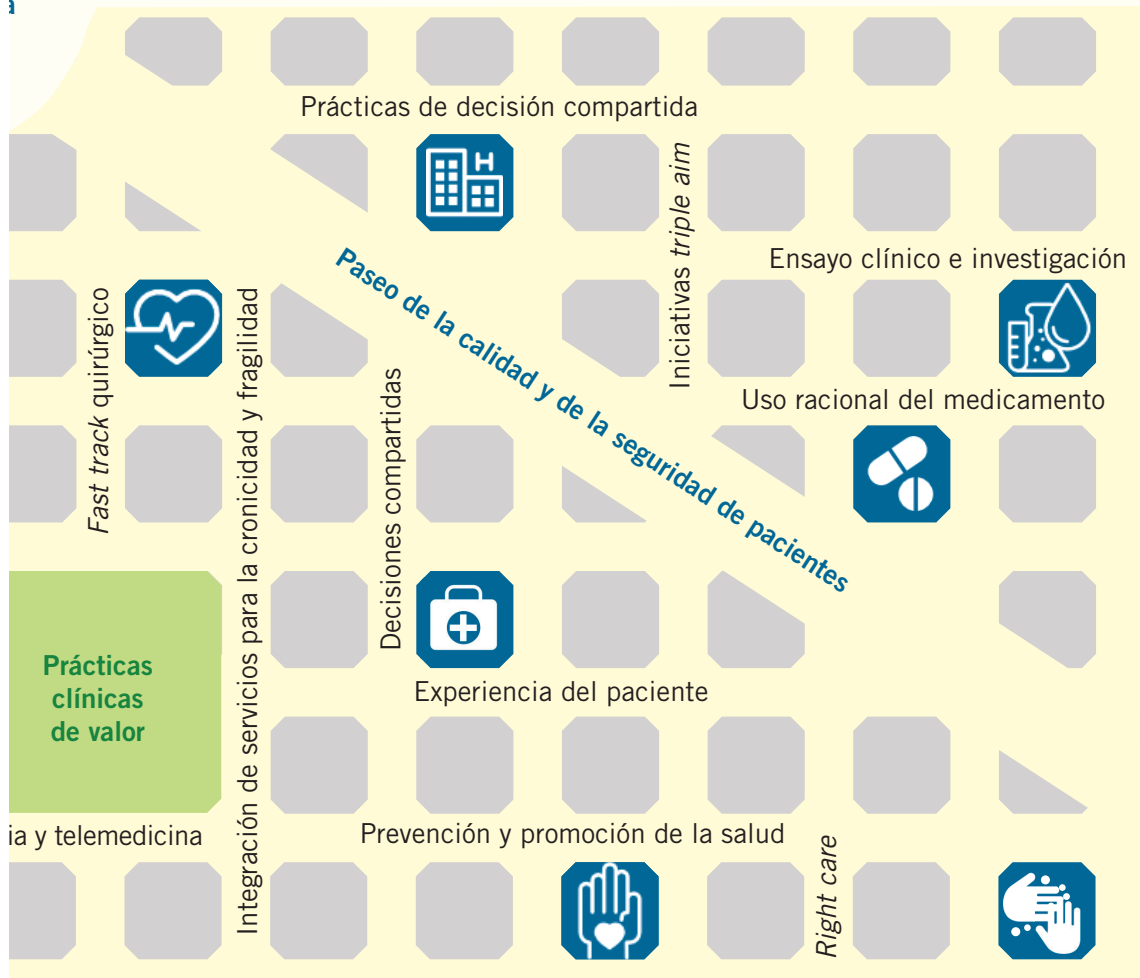




Las Técnicas Integradas y Avanzadas



Avenida del trabajo interprofesional y multidisciplinar



UCF es una iniciativa conjunta de:





En definitiva, las tres imágenes (tabla periódica, líneas del metro y Ensanche de Barcelona), vinculadas a los elementos que integran las competencias (valores, conocimientos, habilidades y técnicas), permiten visualizar de forma integral el plan de formación impulsado para el sector, para dar respuesta formativa a sus retos estratégicos.

Es un modelo abierto, flexible, en el que cada organización del sector, cada área, unidad o ámbito asistencial, incluso cada profesional, acaba trazando su itinerario para los objetivos de excelencia pretendidos.

Y más allá que todo este diseño se ha co-creado conjuntamente con profesionales y organizaciones del sector, y que esté sujeto permanentemente a cambios y revisiones en función de evoluciones y necesidades, el modelo ha permitido:

- **Alinear** la estrategia formativa con la necesidad de desarrollo corporativo y sectorial.
- **Optimizar** el uso de la formación como herramienta para favorecer e impulsar los procesos de gestión del cambio y las transformaciones necesarios.
- **Construir** cimientos para el desarrollo de proyectos e iniciativas que se integren en los planes de acción de cada organización.
- **Promover** el desarrollo integral de los profesionales, aumentando su compromiso e involucrándolo en su formación continua.
- **Acompañar** el desarrollo de los directivos y responsables, como una línea estratégica para facilitar los procesos de cambio.



- **Gestionar** el conocimiento: como herramienta para identificar y motivar el talento, fidelizarlo y extender su conocimiento al resto de los profesionales.
- **Extender** la formación más allá del propio sector, integrando a otras entidades, personas, usuarios, etc. para ampliar y potenciar el conocimiento en el conjunto de la cadena de valor.
- **Favorecer** el desarrollo y la consecución de los objetivos de salud establecidos.
- **Optimizar** el uso de los recursos destinados al diseño y el desarrollo de programas formativos.

Una propuesta global, integral e integrada que contribuye al reto estratégico de transformación, de excelencia y de eficiencia del sector, y que promueve la generación de más valor mediante la formación, la gestión del conocimiento y el impulso del aprendizaje dirigido al conjunto de grupos de interés.



LA ESTRATEGIA DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS Y DE APRENDIZAJE

4.

El skyline de una ciudad marca su perfil y su panorama urbano. Cada ciudad tiene su skyline propio, diferenciador, que lo define, lo caracteriza y lo proyecta.

La imagen metafórica del skyline en el plan de formación permite transmitir la idea de los itinerarios formativos como el mecanismo para perfilar la trayectoria que cada profesional, trazando y acompañándolo en su carrera profesional.

Desde UCF entendemos los itinerarios de formación y aprendizaje como:



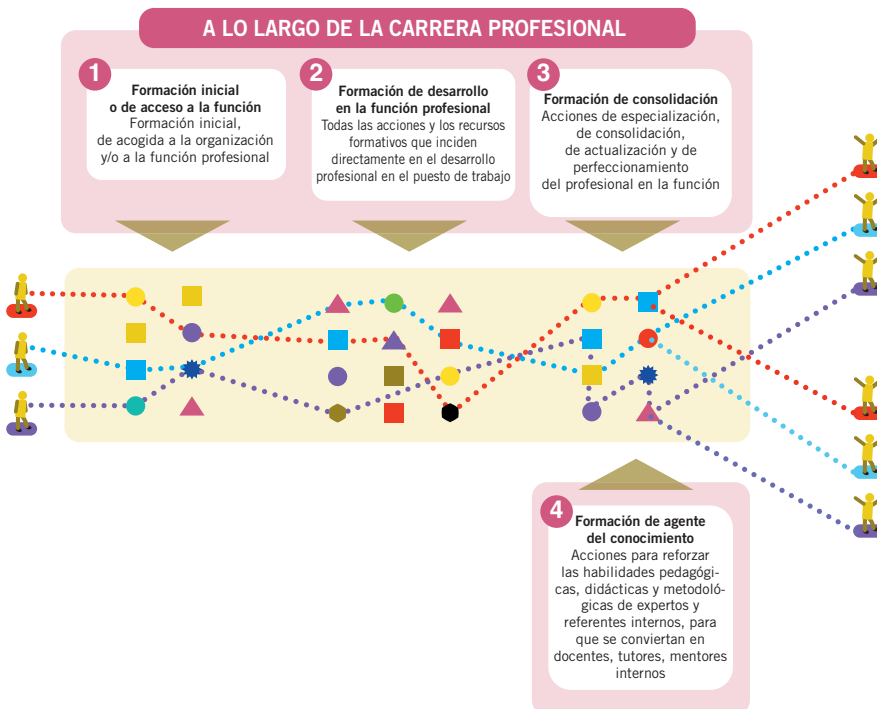
Una secuencia estructurada	Responde a una planificación a medio-largo plazo, estructurada en las distintas etapas profesionales desde el acceso a una función profesional hasta la consolidación en la misma. Es extensa en el tiempo y no intensa o de temporada, y es un proceso dinámico y no un programa "empaquetado".
De momentos de formación, conocimiento y aprendizaje	Poniendo más énfasis en aprendizaje y conocimiento (outputs, resultados) que no en formación (inputs, proceso). Incorpora una mix metodológico (talleres, gamificación, mobile learning, mentoring, formación en línea...) para potenciar los efectos de la formación, consolidar y combinar aprendizaje "formal" e informal.
Centrado en cada profesional	Personalizado para cada función profesional, individualizado para cada profesional en particular, con criterios que reconozcan y convaliden la experiencia y los conocimientos previos ya consolidados.
Para el desarrollo de competencias profesionales	Los itinerarios deben perseguir intencionadamente la integración de las competencias técnicas y no técnicas (al igual que los valores). Debe conectar de forma integrada evaluación - formación - desarrollo competencial.
Con el objetivo de una formación práctica, orientada y útil	Deben dar respuesta a los gaps competenciales existentes (visión a corto plazo), pero también anticiparse a las necesidades e intereses futuros (derivados de cambios a medio-largo plazo). Deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización como palanca útil para la consecución de los retos y líneas de trabajo corporativas.
Que tiene en cuenta y potencia el talento interno de la organización	Involucrando a referentes, expertos y formadores internos (para aprender de la experiencia), comprometiéndose en el propio desarrollo a responsables y directivos para que acompañen desde el puesto de trabajo, y con formadores y expertos externos que aporten nuevas herramientas y nuevas miradas.
Que extiende el conocimiento	Favoreciendo el desarrollo de una inteligencia colectiva, potenciando la identificación, explicitación y difusión de las mejores prácticas y del conocimiento crítico.
Para asegurar y multiplicar cambios y mejoras	Deben provocar transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo. Deben impactar y a su vez, deben ser evaluadas para continuar mejorando en su desarrollo.



Los itinerarios acompañan a los profesionales en sus distintas etapas:

- **Formación inicial:** de acceso al puesto de trabajo o a la función profesional. Es una formación inmersiva, que requiere del acompañamiento del directivo o responsable de forma más intensa al principio, y que debe permitir reducir el tiempo y optimizar la adaptación del nuevo profesional.
- **Formación de desarrollo y perfeccionamiento:** es una etapa en la que el profesional se asienta en su función profesional, y la formación combinada con la experiencia deben potenciar el dominio de las competencias correspondientes.
- **Formación de consolidación y de especialización:** es un nivel formativo avanzado que puede tener distintos recorridos de acuerdo con el plan de carrera de cada profesional:

- **Nivel experto:** acciones encaminadas a que el profesional sobresalga en aquella función.
- **Nivel especialista:** acciones encaminadas a favorecer que un profesional potencie uno o varios ámbitos específicos de su puesto de trabajo.
- **Nivel referente:** acciones que buscan convertir a un profesional en referente de otros profesionales, para un ámbito concreto o para la función en general (por ejemplo, cuando una persona se convierte en mentora de nuevas incorporaciones).





Los itinerarios incorporan de forma integral e integradora todos aquellos conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas que puedan precisarse en cada momento a lo largo de la trayectoria profesional en el puesto de trabajo.

Asimismo, los itinerarios utilizan distintas metodologías, modalidades y estrategias pedagógicas (formación presencial, on line, autoformación, formación en el puesto de trabajo, procesos de mentoring interno, rotación de puestos, *webinars*, simuladores, *vídeos*, *webcasts*, *podcasts*, comunidades de práctica, casos multimedia...), que permitan multiplicar los efectos didácticos del proceso formativo, potenciar la transferencia de los aprendizajes en el puesto de trabajo y consolidar las competencias pretendidas.

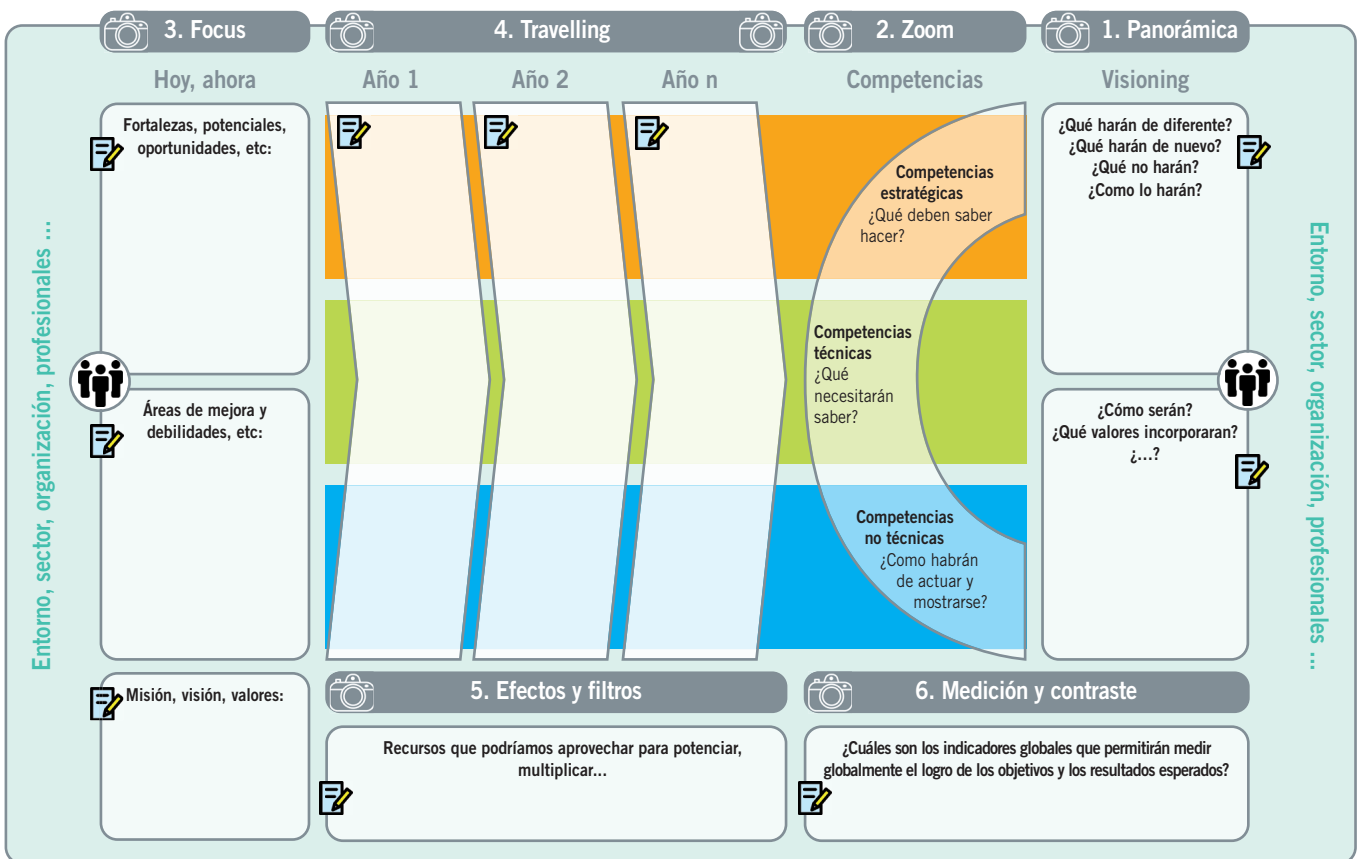


EL DISEÑO Y LA PLANIFICACIÓN DE LOS ITINERARIOS

5.

Más allá de la información previa que podamos tener en relación a la función profesional (tareas, funciones, dependencias e interdependencias, diccionario de competencias, plan estratégico y funcional, etc), del contraste en términos de mercado (a través de un cierto *benchmark* sobre cómo otras organizaciones desarrollan esos itinerarios) o de las reuniones con responsables o directivos vinculados, siempre sugerimos involucrar a los propios profesionales en el diseño de su itinerario formativo, para comprometerlos más en su desarrollo.

Modelo Inspiring Learning Paths de UCF.



Para la realización de encuentros con estos grupos de profesionales, utilizamos una metodología propia desarrollada: *inspiring learning paths*.

Consiste en un proceso metodológico colaborativo, que es conducido por un facilitador (responsable de formación o directivo de la organización) y que incorpora las siguientes fases:



1. **Panorámica.** Abrir la mirada no en el hoy sino en el medio plazo, en el mañana. Como si se tratara de un visioning (una anticipación a la realidad futura), se trata de reflexionar en términos de tendencias, de cambios, de evolución, tanto de la organización, de la sociedad, como de aquella función profesional en particular que estamos analizando, para anticiparnos, e identificar qué hará diferente, cómo trabajará en un futuro, qué cosas nuevas harán o qué dejarán de hacer, etc.
2. **Zoom.** Ampliar la mirada para identificar los motores competenciales (conocimientos, habilidades y actitudes) que deben caracterizar en un futuro a los profesionales de aquella función, para dar respuesta a los retos identificados en el punto 1.
3. **Foco.** Después de esta mirada al futuro hecha con los pasos 1 y 2, fijamos la mirada respecto a dónde estamos hoy. Analizar las fortalezas y debilidades (tipo DAFO) de los profesionales que desarrollan esa función profesional, separando aquellas consideraciones claramente formativas de aquellas que puedan ser estructurales, organizativas, etc. que no sean objeto posterior del trabajo de diseño del itinerario, aunque sí puedan ser objeto de otro tipo de análisis en profundidad.
4. **Travelling.** Haciendo el ejercicio visual de viajar desde el punto donde estamos hoy (Foco) y teniendo presente qué competencias necesitaremos en un futuro (Zoom), tratar de identificar y señalar los ámbitos, actividades o acciones de formación y desarrollo que necesitaremos desplegar a lo largo del tiempo para acompañar a los profesionales.
5. **Efectos y filtros.** Más allá de las propias acciones formativas, podemos identificar recursos y herramientas que puedan ser motor del propio desarrollo competencial pretendido. Por ejemplo, la realización de un proyecto en grupo de innovación, un plan de mejora individual, la involucración de otros agentes y expertos de la organización, etc.
6. **Medición y contraste.** Es importante tratar de identificar indicadores (organizativos, funcionales, transversales o específicos...) que de alguna manera permitan evaluar el grado de desarrollo que estamos consiguiendo con el itinerario, de manera relacionada con los objetivos estratégicos y globales de la organización.



LOS ROADMAPS DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL CREATIVO E INNOVADOR

6.

Una vez definidos los itinerarios formativos, es importante que el diseño de las acciones de aprendizaje y desarrollo estén orientadas a dar respuesta a las necesidades identificadas, pero también a potenciar el engagement de los participantes.

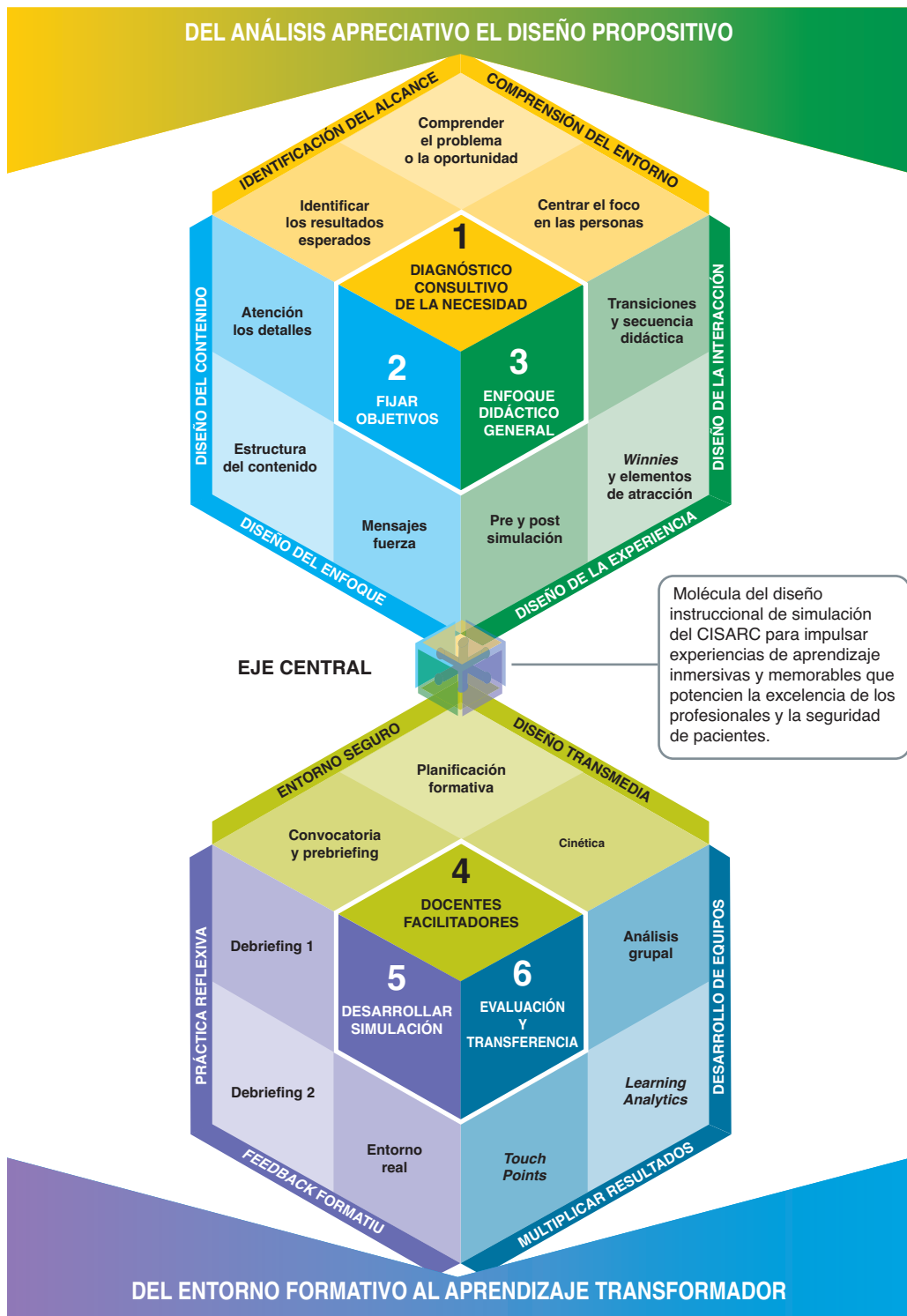
Desde UCF hemos diseñado diferentes modelos para secuenciar los trabajos de acompañamiento pedagógico, académico, metodológico, y asegurar que las acciones formativas impacten como pretendemos.

Así por ejemplo en el ámbito de la formación online o semipresencial, el modelo de diseño formativo incorpora las siguientes fases:





En el ámbito de la formación y entrenamiento de equipos profesionales mediante simulación:





Ambos modelos pretenden incidir en diferentes elementos que son clave a nivel pedagógico e instruccional:

- **Comprender muy bien el problema o la necesidad.** En Disney “todo empieza con una historia”. Todo el proceso creativo, instruccional y formativo parte de una historia, una razón de ser, que puede tener que ver con una necesidad, un problema, una oportunidad, un área de mejora, etc
- **Ponernos en la piel de los destinatarios y participantes.** Debemos poner el foco en esas personas: conocer más a fondo las especificidades de su función, su realidad, sus interacciones, y comprender qué se espera de ellos.
- **Concretar los resultados esperados con la acción formativa.** ¿Cuáles son los hitos de aprendizaje? ¿Qué esperamos que sepan hacer o dejen de hacer después de la acción formativa?
- **Llevar a cabo un diseño propositivo.** Realizar un enfoque didáctico y metodológico que tenga en cuenta todas las actividades y acciones que a través de la formación realizaremos para conseguir los objetivos de aprendizaje pretendidos, haciéndolo además de una manera amena y divertida que comprometa a los participantes en su desarrollo.
- **Preparar los materiales didáctico-formativos.** Ya sean casos, simulaciones, escenarios, dinámicas, etc. Todos los recursos que sean necesarios para potenciar un aprendizaje experiencial, basado en el aprender haciendo. Desde esta perspectiva la tecnología solo es un canal o una herramienta a disposición de la metodología
- **Comunicar con impacto.** La comunicación previa (para inspirar, desafiar, anticipar, etc) igual que la comunicación posterior (para recordar, evaluar, acompañar, etc) resultan claves.
- **Impartir la formación a través de expertos** con habilidades comunicativas y pedagógicas, capaces de dar feedback, dinamizar grupos, proponer actividades participativas, etc.
- **Acompañar la transferencia.** No podemos quedarnos solo en el entorno “aula” y debemos incorporar en el diseño estrategias que promuevan el acompañamiento de los aprendizajes al puesto de trabajo (a través de docentes, coaches, el propio manager, entre los propios profesionales peer-coaching, etc, y mediante planes de acción, planes de mejora, etc).

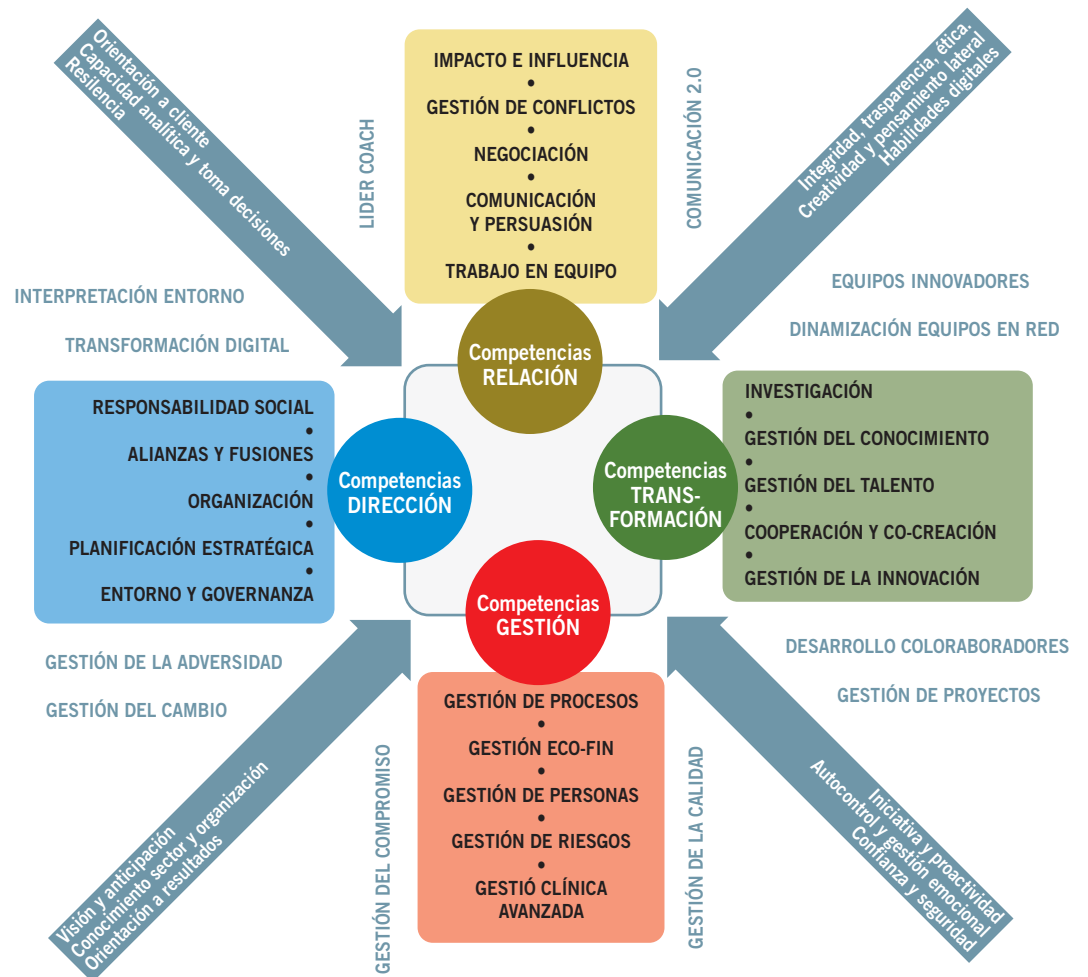


LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

7.

La formación y el desarrollo directivo es clave dentro de las organizaciones de salud, tanto respecto a su profesionalidad y su excelencia como directivos, como en relación a su liderazgo y su gestión hacia los equipos y la organización.

En UCF se ha diseñado un modelo con una mirada integral e integradora de todas las competencias, habilidades y capacidades directivas, para visualizar los pilares del liderazgo y el desarrollo directivo, desde los valores. El modelo se ha denominado GAUDI⁵ (Gestión, Autoconocimiento, Desarrollo, Directivo):



⁵ Inspirado en el nombre de Antoni Gaudí, arquitecto modernista catalán de referencia mundial. El esquema de competencias directivas se inspira en el diseño interior del templo de la Sagrada Familia de Gaudí.



El punto de partida del modelo es la voluntad de incidir en el propio autoliderazgo: recursos para el desarrollo personal, la reflexión, la conciencia de uno mismo y la forma de integrar el aprendizaje y crecer, la gestión emocional, así como el desarrollo de capacidades y valores como la iniciativa, proactividad, ética, transparencia, compromiso, responsabilidad, etc.

A partir de consolidar el propio Autoliderazgo y Autodesarrollo, se incide en cuatro grandes bloques competenciales a partir de las propias **competencias personales**:

- **Competencias de dirección.** Que nos ayuden a comprender los nuevos escenarios, impulsar el cambio y favorecer nuevos liderazgos inspiradores y transformadores, en una sociedad cada vez más digital, cada vez más líquida, con cambios de paradigma y la necesidad de la acción directiva como motor de cambio.
- **Competencias de transformación.** Abrir la mirada y desbloquear la innovación. Explorar los procesos y las nuevas herramientas que nos permitan diseñar nuevas propuestas de solución de problemas, con mayor aportación de valor para los pacientes. Entender y potenciar la innovación para incrementar el valor de la organización y el impulso de nuevas ideas.
- **Competencias de gestión.** Conseguir los cambios con herramientas de gestión y de acción directiva. Herramientas que faciliten la gestión por procesos, la eficiencia organizativa, la gestión de recursos, de los flujos de trabajo, la planificación y la gestión de los riesgos.
- **Competencias de relación.** Construir equipos de alto rendimiento y relaciones comprometidas: empoderamiento de equipos, desarrollando su compromiso, potenciando su pasión por los proyectos y la organización y una comunicación persuasiva, extendiendo el concepto de equipo hasta la colaboración y la cooperación con otras organizaciones y profesionales.



<p>11</p> <p>AUTOCONOCIMIENTO</p> <p>Conocerse a sí mismo. Nuestras fortalezas, oportunidades, valores, intereses y expectativas.</p>	<p>12</p> <p>AUTODESARROLLO</p> <p>Interés, deseo y compromiso para poner en práctica, ampliar y mejorar las competencias personales y profesionales.</p>	<p>13</p> <p>AUTOCONTROL</p> <p>Habilidad para dominar las propias emociones, pensamientos, comportamientos y deseos.</p>	<p>14</p> <p>RESILIENCIA</p> <p>Capacidad para sobreponerse a las situaciones adversas.</p>	<p>15</p> <p>PENSAMIENTO CRÍTICO</p> <p>Capacidad de análisis e interpretación de problemas.</p>	<p>16</p> <p>INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <p>Gestión adecuada de las propias emociones y de las ajenas.</p>
<p>21</p> <p>GESTIÓN DE PERSONAS</p> <p>Dirección de personas para focalizarlas en resultados alineados en la estrategia, principios y valores organizativos.</p>	<p>22</p> <p>GESTIÓN DEL COMPROMISO</p> <p>Crear las condiciones óptimas para la implicación de las personas en la organización y desarrollar su talento.</p>	<p>23</p> <p>SELECCIÓN DE PERSONAS</p> <p>Definición de perfiles competenciales e identificar los profesionales más adecuados para un puesto de trabajo.</p>	<p>24</p> <p>DELEGACIÓN</p> <p>Distribución eficaz de responsabilidades hacia los colaboradores más adecuados.</p>	<p>25</p> <p>EVALUACIÓN Y FEEDBACK</p> <p>Sistemas de valoración del rendimiento y los competencias de las personas.</p>	<p>26</p> <p>DESARROLLO DE COLABORADORES</p> <p>Identificar, priorizar y potenciar las competencias de las personas para favorecer su crecimiento.</p>
<p>31</p> <p>GESTIÓN DE EQUIPOS</p> <p>Integrar y complementar los diferentes perfiles profesionales para facilitar la consecución de objetivos.</p>	<p>32</p> <p>EVALUACIÓN DE EQUIPOS</p> <p>Evaluación del potencial del equipo y establecimiento de indicadores de ejecución y desarrollo.</p>	<p>33</p> <p>DESARROLLO DE EQUIPOS</p> <p>Identificar el talento diverso, integrarlo y potenciar sus competencias colectivas mediante nuevos retos.</p>	<p>34</p> <p>MOTIVACIÓN Y EMPOWERMENT</p> <p>Capacidad para incentivar y dar poder al equipo compartiendo, tanto los éxitos como los fracasos, en los resultados.</p>	<p>35</p> <p>GESTIÓN DE EQUIPOS EN RED</p> <p>Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.</p>	<p>36</p> <p>GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD</p> <p>Aceptación de la diversidad como mecanismo de enriquecimiento de los equipos, promoviendo un entorno de trabajo inclusivo.</p>
<p>41</p> <p>DEFINICIÓN DE OBJETIVOS</p> <p>Elementos básicos de un buen proceso de planificación que establece aquello que hay que conseguir en un determinado tiempo.</p>	<p>42</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Definir un plan global y un proceso táctico y operativo, para la consecución de los propósitos y objetivos.</p>	<p>43</p> <p>ORGANIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN</p> <p>Capacidad para marcar retos, prioridades y líneas de acción que garanticen el cumplimiento de los resultados.</p>	<p>44</p> <p>GESTIÓN DE RECURSOS</p> <p>Capacidad de utilizar los recursos disponibles de forma eficiente para alcanzar los objetivos marcados.</p>	<p>45</p> <p>GESTIÓN DE PROCESOS</p> <p>Optimizar procesos, definir procedimientos y métodos de trabajo.</p>	<p>46</p> <p>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Establecimiento de mecanismos e indicadores que permitan realizar un seguimiento fiable de las acciones y resultados.</p>
<p>ACTITUDES POSITIVAS</p> <p>X</p> <p>ACTITUDES POSITIVAS</p>	<p>ÉTICA Y VALORES</p> <p>+</p> <p>ÉTICA Y VALORES</p>	<p>MANAGEMENT COLORS®</p> <p>ae</p> <p>ucf MANANESCA</p>	<p>MANAGEMENT COLORS®</p> <p>ae</p> <p>ucf MANANESCA</p>	<p>CAPACIDADES Y SINGULARIDADES PERSONALES</p> <p>Y SINGULARIDADES PERSONALES</p> <p>Comodin</p>	<p>CAPACIDADES Y ESPECIALIZACIONES TÉCNICAS</p> <p>ESPECIALIZACIONES Y TÉCNICAS</p> <p>Comodin</p>



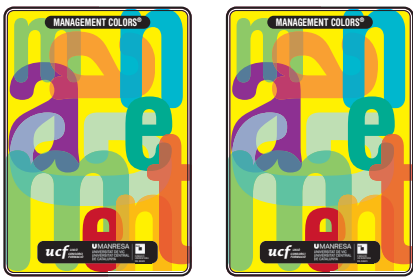
<p>51</p> <p>PROYECTO DIRECTIVO</p> <p>Capacidad de describir el sentido y propósito de la dirección y focalizar el esfuerzo del equipo para lograrlo.</p>	<p>52</p> <p>LIDERAZGO SITUACIONAL</p> <p>Ajustar el estilo de dirección para promover la madurez profesional de las personas del equipo.</p>	<p>53</p> <p>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Determinar la posición de la empresa, a partir de un análisis interno y externo, y establecer estrategias integrales.</p>	<p>54</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Incidir en la capacidad de colaborar y cooperar con otros, corresponsabilizándose para conseguir los objetivos planteados.</p>	<p>55</p> <p>GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO</p> <p>Impulsar nuevas tareas para diseñar, transformar y generar nuevos procesos de mayor valor añadido.</p>	<p>56</p> <p>CREATIVIDAD</p> <p>Proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para la mejora de procesos y estrategias.</p>
<p>61</p> <p>ASERTIVIDAD, EMPATÍA Y ESCUCHA ACTIVA</p> <p>Capacidad de expresar las propias convicciones e intereses comprendiendo y respetando las de los demás.</p>	<p>62</p> <p>PERSUASIÓN E INFLUENCIA</p> <p>Generar impacto y confianza para cambiar o reforzar las actitudes, opiniones y los comportamientos ajenos.</p>	<p>63</p> <p>NETWORKING</p> <p>Establecer, mantener y administrar relaciones personales y/o profesionales sobre la base de la confianza y el respeto.</p>	<p>64</p> <p>COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA</p> <p>Gestión de la comunicación interna y externa, ascendente, descendente y horizontal de la organización.</p>	<p>65</p> <p>COMUNICACIÓN EN PÚBLICO</p> <p>Capacidad y habilidad para expresarse con impacto, para poder persuadir a un auditorio.</p>	<p>66</p> <p>COMUNICACIÓN DIGITAL</p> <p>Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.</p>
<p>71</p> <p>ACTITUD NEGOCIADORA</p> <p>Habilidades y técnicas que nos permiten llegar a un pacto y buscar el mejor beneficio para ambas partes.</p>	<p>72</p> <p>ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Identificar los problemas, determinar las causas, explorar alternativas de solución y encontrar la más idónea.</p>	<p>73</p> <p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Evaluar las distintas alternativas teniendo en cuenta necesidades, criterios y consecuencias. Pactar y consensuar.</p>	<p>74</p> <p>GESTIÓN DE CONFLICTOS</p> <p>Identificar y resolver eficazmente situaciones, diferencias de ideas, intereses u opiniones entre personas, colectivos o instituciones.</p>	<p>75</p> <p>MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS</p> <p>Gestión de situaciones de incertidumbre, complejas, confusas, dudosas, sin toda la información, ni tiempo suficiente.</p>	<p>76</p> <p>GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD</p> <p>Gestión de entornos poco definidos, interactivos y vinculados.</p>
<p>81</p> <p>CONTEXTO ORGANIZATIVO</p> <p>Gestión de variables y condicionantes externos de la organización, que pueden afectarla directa o indirectamente.</p>	<p>82</p> <p>INTERPRETACIÓN DE TENDENCIAS</p> <p>Comprender las evoluciones, transformaciones y los cambios que pueden afectar a la sociedad, al sector y a la organización.</p>	<p>83</p> <p>TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO</p> <p>Anticipar e incorporar los cambios que se producen, así como promover e impulsar transformaciones en el propio ámbito de dirección.</p>	<p>84</p> <p>SOSTENIBILIDAD</p> <p>Modelo de dirección que evita que la organización impacte negativamente en la sociedad y el medio ambiente.</p>	<p>85</p> <p>GENERACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES</p> <p>Impulsar nuevas ideas para generar nuevos espacios y oportunidades no existentes en la actualidad.</p>	<p>86</p> <p>TRANSFORMACIÓN DIGITAL</p> <p>Entender y aprovechar las nuevas lógicas que aporta la tecnología digital al mundo del trabajo.</p>

MANAGEMENT COLORS®


UNIO CONSORCI FORMACIÓ

UNIVERSITAT DE VIC UNIVERSITAT CENTRAL DE CATALUNYA

FUNDACIÓ UNIVERSITARIA DEL SACES





El desarrollo competencial de los managers del sector se lleva a cabo a través de diferentes **estrategias**:

- Programa Update Directivo, para la actualización de los managers del sector, a partir de diferentes talleres y acciones de formación
- Acciones focus, para centrarse en la resolución de problemas o en diferentes ejes clave (a nivel relacional, a nivel organizativo, a nivel funcional, etc)
- Programas de medio plazo, por ejemplo, en el acompañamiento a nuevos directivos o nuevos mandos intermedios recién incorporados.
- Acciones de coaching individual o en pequeños grupos
- Acompañamiento a planes de acción y desarrollo asociados a indicadores y planes estratégicos de la organización en pequeños grupos, vinculados a planes de mejora individuales o de equipo.

Incluso se ha desarrollado una actividad gamificada a partir de un juego de cartas con múltiples juegos y dinámicas para incidir de manera integral e integrada en todas las competencias y habilidades directivas: Management Colors⁶

⁶ Diseñada por Dr. Valentí Martínez, Sr. Carles Mendieta y Sr. Oscar Dalmau. www.managementcolors.com

BIBLIOGRAFÍA

- Arànega, S. (2013). «De la detección de las necesidades de formación pedagógica a la elaboración de un plan de formación en la Universidad». Cuadernos de Docencia Universitaria, n.º 25. Barcelona: Editorial Octaedro, ICE-UB.
- Dalton, M. A.; Hollenbeck, G. P. (2006). How to design an effective system for developing managers and executives. EUA: Center for Creative Leadership.
- Dent, J. A.; Harden, R. M.; Hunt, D. (2017). A practical guide for medical teachers. Ámsterdam: Elsevier.
- Eichinger, R. W.; Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. EUA: Human Resource Planning.
- Gentry, W. A.; Young, S. (2012). Busting myths about feedback. What leaders should know. EUA: Center for Creative Leadership.
- Hallenbeck, G. (2016). Learning agility. EUA: Center for Creative Leadership.
- Hannum, K. M.; Hoole, E. (2009). Tracking your development. EUA: Center for Creative Leadership.
- Hart, J. (2017). Top 200 Tools for Learning 2017. Disponible en: <http://c4lpt.co.uk/top100tools/>
- Honey, P. Improve your people skills. Chartered Institute of Personnel & Development.
- Imbernon, F. (2009). «Mejorar la enseñanza y el aprendizaje en la universidad». Cuadernos de Docencia Universitaria, n.º 14. Barcelona: Editorial Octaedro.
- Institute of Medicine of the National Academies (2010). Redesigning continuing education in the health professions. Washington, EUA: National Academies Press.
- Jardines, F. J. (2011). «Revisión de los principales modelos de diseño instruccional». Innovaciones de Negocios, 8. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Kirkpatrick, D. L. (2007). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kristiansen, P.; Rasmussen, R. (2014). Building a better business using the Lego Serious Play Method. EUA: Ed. Wiley.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lombardo, M. M.; Michael, M.; Eichinger, R. W. (2013). For your improvement. Korn Ferry International.
- Marina, J. A. (2016). Objetivo: generar talento. Cómo poner en acción la inteligencia. Barcelona: Conecta.
- McCall, M. W.; Lombardo M. M.; Morrison A. M. (1988). The lessons of experience. Lexington, MA: Lexington Books.
- Medina, J. L.; Casamayor, G.; Gil González, M. (2017). La transferència dels aprenentatges al lloc de treball. Barcelona: Editorial UOC.
- Mendieta, C. (2012). El valor del matiz. Las dimensiones del liderazgo. Editorial Académica Española.
- Rayburn, W. F.; Turco, M. G.; Davis, D. A. (2017). Continuing professional development in medicine and health care: better education, better patient outcomes. Philadelphia, EUA: Wolters Kluwer.
- Senge, P. M. (1993). La quinta disciplina. Editorial Granica.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. Measuring business excellence, vol. 1, n.º 3.
- Topping, K. (2005). «Trends in peer learning». Educational Psychology, 25(6).
- Varios autores (2014). Universidades corporativas. Diez casos de éxito. Barcelona: Editorial UOC.
- Varios autores (2017). Universidades corporativas. Forjando personas para ganar el futuro. Barcelona: Editorial UOC.

ucf UNIÓ
CONSORCI
FORMACIÓ

UMANRESA
UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA

