

*L'excel·lència en
la formació
i la docència a
les organitzacions
sanitàries,
socio sanitàries
i socials*



4

La visió competencial a les organitzacions sanitàries



Amb la col·laboració de:

*Hospital de Santa Creu i Sant Pau de Barcelona
Consorci Hospitalari de Vic*

Autors
Ramira Soto
Àngels Romeu

Coordinació editorial
Òscar Dalmau

Una publicació d'Unió Consorci Formació
www.ucf.cat

Alguns drets reservats



Barcelona, abril de 2015

Índex

Objectius	4
Idees clau	4
4.1. Introducció	5
4.2. Definició del model	6
4.3. Responsabilitats	7
4.4. Estratègies per al desenvolupament	8
4.4.1. <i>Fase inicial</i>	8
4.4.2. <i>Fase 1</i>	8
4.4.3. <i>Fase 2</i>	8
4.4.4. <i>Fase 3</i>	10
4.5. Conclusions	11
Autoria	12

Objectius

- **Aconseguir** un model de gestió de les persones que tradueixi en l'actuació de cada un dels membres de l'organització la missió, la visió i els valors de l'empresa.
- **Alinear** diferents eines de gestió de les persones amb l'estratègia organitzativa i donar estructura i consistència als processos de selecció, promoció, provisió, formació i d'avaluació.
- **Impulsar** l'organització cap a les exigències del futur.
- **Realitzar** l'anàlisi entre el perfil competencial d'una persona i l'idoni per desenvolupar de manera òptima els requeriments d'un lloc de treball concret.
- **Identificar** els potencials i dur a terme la gestió del coneixement per tal d'obtenir de cada persona els nivells adequats d'eficiència, eficàcia i de motivació.
- **Permetre** la comunicació entre els treballadors i l'empresa. Facilitant la integració de les necessitats i dels desitjos dels treballadors amb la finalitat d'ajudar-los en el desenvolupament personal.
- **Fer possible** als comandaments tenir un millor coneixement i realitzar una millor gestió de les persones, amb més objectivitat a l'hora de fer-ne la valoració i garantint el contacte mitjançant les entrevistes personals.
- **Aplicar** reconeixements i reprovacions amb la màxima objectivitat i coherència amb les línies de l'organització.

Idees clau

- **Definir** els requeriments dels llocs de treball de l'organització. Debatre i clarificar la professionalitat requerida. Implicació de tot el personal.
- **Descriure** els comportaments professionals necessaris per obtenir uns resultats òptims. El professional/treballador ha de saber què s'espera d'ell.
- **Establir** metodologies per desenvolupar conductes excel·lents.
- **Provocar** canvis en les maneres de gestionar, d'organitzar el treball i involucrar tota l'organització.
- **Transferir** a la línia de comandament l'avaluació i bona part de les accions per al desenvolupament professional. Els comandaments han de fer bé la seva part d'avaluació, amb un bon feedback i sempre amb l'objectiu d'ajudar a créixer les persones i donant importància a les segones oportunitats que tots mereixem.
- **Identificar** potencials, mitjançant la detecció del talent i la gestió del coneixement.
- **Focalitzar** de manera individual i grupal els esforços en aquells comportaments que generen èxit.
- **Fer visible** el talent de les persones amb millor execució de la seva tasca en descripcions objectives i mesurables.
- **Alinear** les eines de gestió de RH sota un mateix enfocament conceptual.
- No és suficient amb iniciar el procés; per tenir èxit, cal **ser sistemàtic**, rigorós, transparent i perseverant.

4.1. Introducció

Tots entenem el mateix quan parlem sobre el model de gestió per competències?

Una idea clara que pot ajudar-nos a centrar aquest tema és quan ens fem la pregunta:

Què vol dir ser un professional competent? Sembla que la resposta és: el que millor realitza la seva tasca.

Traslladem això a un exemple concret: hem de seleccionar un metge per al servei de cardiologia. Si tenim varis candidats, és possible que les persones que han de seleccionar-ne un de seguida es posin d'acord en quin és el millor. Ens fixarem si té els coneixements de la seva especialitat actualitzats, si compta amb les habilitats tècniques, si disposa de les habilitats relacionals/comunicatives adients, etc. i, a poc a poc, anirem veient un perfil de professional competent.

Però això no és sempre obvi ni fàcil. En general, tots pensem que som uns bons professionals, no tenim cultura de ser avaluats i, si hem tingut experiències d'avaluacions per part dels nostres comandaments són, habitualment, poc apropiades, és a dir, només ens han senyalat els punts febles i no els forts, o bé ens avaluen a tots igual, o veiem que s'ha convertit en un tràmit de la nostra organització per acomplir uns acords sobre carrera o promoció professional... En conclusió, el model acaba fracassant.

*Des d'un enfocament competencial, ens plantejem el següent: "perquè una persona sigui competent en la seva feina, ha de tenir determinats **coneixements**, un conjunt de **capacitats** (habilitats, destreses, actituds...) que li permetin dur a terme de manera eficaç les seves funcions i tasques en el seu dia a dia". Aquests coneixements, junt amb les capacitats, s'han de demostrar en el terreny de l'acció (la realitat laboral) perquè siguin competències reals.*

Ens agradaria contribuir modestament, amb aquestes línies, a la reflexió sobre aquest tema d'aquells que comencen ara a treballar en aquest model i dels que ja porten un recorregut. Compartint el que sabem, els errors i les limitacions amb què ens trobem, fent de les discussions i dels diàlegs professionals una eina que ens ajudi a avançar i ser millors en el dia a dia.

4.2. Definició del model

Són moltes les organitzacions que implementen aquest model de “gestió per competències”, bàsicament perquè respon a dues necessitats:

- **Associar** el desenvolupament de les persones amb els objectius estratègics de l'organització.
- **Identificar** les conductes d'èxit requerides per a cada dimensió, nivell i lloc de l'organització, valorant cada persona la distància que hi ha entre l'acompliment actual i el requerit per al lloc i per a la categoria que ocupa.

David McClelland (1973), psicòleg i professor de la Universitat de Harvard, va ser un dels primers autors en expressar que la millor manera d'identificar les competències que porten les persones a fer un millor treball és **observar i valorar** les seves **pràctiques d'èxit**.

Les competències estan profundament lligades a l'activitat laboral, motiu pel qual cal construir un model propi per a cada organització concreta, atès que el model de competències ha de reflectir la cultura i els principis d'actuació que li són pròpies.

Cada empresa ha de definir quin és el model que s'ajusta més a les seves necessitats i característiques, segons la seva cultura, organització i els recursos de què disposi. El model escollit ha d'ajudar en el desenvolupament, la implicació i a incrementar el grau d'excel·lència en les competències de cada una de les persones que formen part de l'empresa.

Quant al model:

- El model ha de comptar amb un diccionari de competències, definit segons les necessitats i característiques de l'organització. És aconsellable escollir un màxim d'entre 10 i 20 competències, les que millor s'adaptin als valors, a la missió i visió, alineades amb el present i futur de l'organització.
- Cada competència del diccionari s'ha de definir segons la cultura de l'organització, amb llenguatge entenedor per part de tots els professionals i ha de donar resposta a l'excel·lència; han de ser operatives, mesurables i de fàcil identificació.
- S'han de definir els diferents nivells d'assoliment de la competència; aquests nivells han de permetre l'avaluació objectiva dels professionals. Segons els diferents autors, podem trobar models d'entre 3 i 5 o més nivells. És aconsellable que cada organització defineixi el model que més s'adapti a les seves característiques. Un dels formats més utilitzat és el de 4 nivells.
- Per a cada nivell d'assoliment s'han de definir els comportaments observables/les conductes associades que permetin posicionar de forma més objectiva a cada persona en el nivell que li correspon i que possibiliti, també, definir quin és el nivell requerit per a cada lloc de treball. Els comportaments s'han de definir des d'un nivell no desenvolupat fins a un altre molt desenvolupat.
- Determinar quantes competències ha de tenir cada lloc de treball de l'organització; segons la tipologia han de donar resposta al saber (tècniques), saber fer (metodològiques), saber estar (participatives) i saber ser (personals). Tenir en compte que el que es considera més adequat és que cada persona tingui un màxim de 8-10 competències.
- Quadre de competències on figurin totes les competències distribuïdes per direccions i per llocs de treball.
- Definir la documentació que ha de formar part del dossier de desenvolupament de les persones, dels circuits i del funcionament: pla de desenvolupament personalitzat, entrevistes...
- Determinar quines seran les responsabilitats per a cada grup de professionals: direcció, comandaments i professionals.

4.3. Responsabilitats

L'alta direcció ha de ser la promotora del model i la garant de la seva revisió i del manteniment del sistema; cal que tingui el ple convenciment que el sistema de gestió per competències és el millor per garantir la gestió de les persones i el seu desenvolupament.

La direcció de persones/recursos humans ha de ser la impulsora i responsable de l'aplicació. La resta de les direccions ha d'executar el sistema amb els seus comandaments i recolzar i facilitar que aquests puguin portar l'operativa amb tots els professionals.

*Els comandaments de la línia intermèdia han de portar a terme l'operativa amb **compromís i efectivitat**. Executant totes les fases per garantir el desenvolupament de les persones al seu càrrec.*

Cal que els professionals entenguin el sistema com l'eina que ha d'ajudar al seu desenvolupament personal i així actuïn amb esperit crític en l'autoavaluació, el positivisme en l'entrevista i la responsabilitat en el propi desenvolupament.

És molt important que tothom vegi el procés de valoració com una eina eficaç per a la millora contínua professional.

4.4. Estratègies per al desenvolupament

El sistema s'ha de desenvolupar per fases d'aplicació, que s'han de seguir estrictament per tal de garantir l'èxit en la implantació.

Cada fase estarà clarament definida amb uns objectius. Es detalla a continuació cadascuna de les fases, els objectius i les activitats que cal portar a terme.

4.4.1. Fase inicial

En la fase inicial de la planificació del projecte, es definiran els seus aspectes operatius i la seva programació d'inici a fi. Es portaran a terme les activitats següents:

- *Es recollirà la informació respecte a l'organització; es valoraran aspectes com: la visió, la missió, els valors, la cultura organitzativa, el model de gestió i l'estructura de comandaments definits que inclou l'organigrama.*
- *Es definiran els aspectes operatius, la seqüència detallada de les activitats que s'han de realitzar, el calendari que cal seguir, la logística, i es designarà un coordinador de projecte.*
- *Es faran sessions de planificació i coordinació del projecte amb els membres de l'equip de direcció.*

4.4.2. Fase 1

La fase 1 ens ha de permetre identificar i definir les unitats organitzatives i els llocs de treball tipus.

Les activitats són:

- *Anàlisi de les descripcions de lloc de treball per avaluar el tipus de tasques que es porten a terme.*
- *Anàlisi de les diferents responsabilitats dels llocs de treball.*
- *Dissenyar el mapa de llocs tipus.*
- *Definir les principals responsabilitats dels llocs de treball.*

4.4.3. Fase 2

La fase 2 és la que ha de permetre definir el model de gestió per competències ajustat a les necessitats i característiques de l'organització:

- *La direcció del centre ha de definir el model que més s'ajusti a l'organització: quines i quantes competències han de formar part del diccionari, la distribució organitzativa de les competències, el número i la distribució de competències que han de formar part del lloc de treball i els nivells d'assoliment.*

MODEL	CARACTERÍSTIQUES
Diccionari de competències	Entre 10 i 20 competències
Distribució organitzativa	Corporatives/Nuclears, de direcció/genèriques, de lloc de treball/ específiques o tècniques
Número per lloc de treball	Entre 8 i 10 competències
Nivells d'assoliment	Entre 3 i 5 nivells Des del nivell no desenvolupat fins al nivell molt desenvolupat

- S'han de definir totes les competències del diccionari, amb una definició clara i entenedora per a totes les persones de l'organització, que s'ajusti a les característiques de l'empresa i amb un consens per part de l'equip directiu i, si és possible, dels equips de professionals i part social.
- Cal definir els comportaments, per nivells d'assoliment, explícits i contrastables en el desenvolupament de l'activitat. Han de reflectir les qualitats i idees que l'organització desitja transmetre com a cultura corporativa. Es realitzaran entrevistes amb directors, tècnics, comandaments intermedis d'àmplia experiència i considerats excel·lents en l'organització, a efectes de completar i validar la informació i que sigui aplicable als diferents llocs de treball.
- Convé definir els graus d'exigència de les competències per a cada lloc de treball; s'han de treballar en consens per grups d'experts en l'organització i professionals excel·lents.
- S'ha de definir el quadre de competències de l'organització i els perfils de competències que han d'assegurar que cada lloc de treball disposi de professionals competents per al seu desenvolupament.

DICCIONARI	PUNTS CLAU
10-20 competències	<ul style="list-style-type: none"> • Definició clara i entenedora per a tota l'organització • Consens de tot l'equip directiu/professionals
Comportaments/Conductes associades	<ul style="list-style-type: none"> • Definit per nivells d'assoliment • Adaptats a l'organització • Aplicables als llocs de treball • Validació per part de persones clau i excel·lents de l'organització
Graus d'exigència	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar l'exigència que es demanarà en cada lloc de treball • Consens de grup per assegurar la coherència amb el sistema global
Quadre de competències	<ul style="list-style-type: none"> • Distribució per direccions • Perfils per llocs de treball • Validació per part de tot l'equip de comandaments per garantir la seva participació en el procés i la validesa dels perfils

- És necessari definir la forma, els circuits i els instruments d'avaluació, per identificar l'associació entre la conducta que s'espera respecte al lloc de treball i el nivell de desenvolupament real de la mateixa.
- Cal definir els instruments que han de garantir el registre i el seguiment del desenvolupament de les persones en el seu lloc de treball.

AVALUACIÓ	PUNTS CLAU
Model	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Circuits de funcionament</i> • <i>Com s'ha de fer</i> • <i>Qui l'ha de fer (autoavaluació i comandament)</i> • <i>Quan s'ha de fer</i>
Instruments	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qüestionari d'avaluació amb comportaments per cada competència</i> • <i>Registre de comportaments que ha de permetre al comandament registrar els comportaments identificats de cada professional al llarg de l'any i associar-los a les competències del lloc de treball</i> • <i>Entrevista estructurada entre el professional i el comandament</i> • <i>Pla de desenvolupament que ha de registrar les competències del lloc de treball i l'assoliment de la persona per determinar el grau d'assoliment, les diferències i el pla consensuat de desenvolupament</i>

4.4.4. Fase 3

La fase 3 és la que ha de permetre la implantació del sistema de gestió per competències a l'organització:

- *S'han d'incorporar les competències en tots els processos de gestió de persones.*
- *Cal promocionar una estratègia de comunicació a tota l'organització que garanteixi el coneixement de tots els implicats, per aconseguir la màxima col·laboració i extreure el valor afegit de cada professional.*
- *Reunions per grups de tots els comandaments per al consens d'objectius i per a la implicació en el desenvolupament.*
- *Formació a tots els professionals per garantir la homogeneïtat de coneixements del sistema.*
- *Implantació del sistema.*
- *Seguiment i control del sistema.*

AVALUACIÓ	PUNTS CLAU
Incorporar les competències en la gestió de persones	<ul style="list-style-type: none"> • Selecció: <i>els processos de selecció han d'incorporar les competències per assegurar escollir les millors persones per desenvolupar els llocs de treball</i> • Avaluació: <i>garantir la interrelació entre comandaments i professionals, utilitzant aquest sistema com únic instrument d'avaluació per identificar punts forts i punts de millora i establir els plans de desenvolupament individuals</i> • Formació: <i>detectar les diferències entre el nivell d'exigència i les competències que siguin millorables amb accions de formació</i>
Comunicació a tota l'organització	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disseny de la millor estratègia adaptada a la cultura de l'organització</i> • <i>Tothom ha de conèixer què i per què es farà</i>
Comandaments Formació	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Són els responsables de l'aplicació del sistema</i> • <i>L'han de conèixer</i> • <i>La seva implicació és bàsica per al seu desenvolupament</i> • <i>Han de participar en el consens dels objectius</i>
Implantació	<ul style="list-style-type: none"> • <i>S'ha de donar formació adequada a cada grup segons les necessitats de coneixement del sistema i la responsabilitat que hi tinguin (directors, comandaments i tots els professionals)</i>
Seguiment i control	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Iniciar la implantació en àrees concretes</i> • <i>Sempre que tots els professionals de l'àrea hagin rebut la formació</i> • <i>Fer implantació progressiva</i> • <i>Direcció de persones farà el registre de les avaluacions realitzades</i> • <i>Facilitarà les eines i farà el seguiment del desenvolupament dels professionals</i> • <i>Es farà l'anàlisi de la operativa de forma anual per tal d'aplicar millores en el sistema</i>

4.5. Conclusions

Punts que cal tenir en compte per a l'aplicació del sistema:

- *La gestió per competències és l'instrument que ajuda al desenvolupament de les persones de l'organització i ha de formar part integrada de tots els processos de la gestió de les persones. Això ajudarà a fer de la nostra institució una "organització intel·ligent".*
- *La direcció ha de ser la promotora i impulsora del sistema i ha de formar part de l'estratègia de l'empresa.*
- *No es pot aplicar un sistema de gestió per competències sense tenir la implicació de tots els col·lectius que hi han de participar.*
- *Cada organització l'ha d'aplicar segons les seves característiques, marcant el cronograma de cada una de les fases i al ritme que sigui l'adequat.*
- *S'ha de potenciar molt la comunicació i la participació de tothom; només així podrem garantir l'èxit del sistema.*
- *S'han de preveure tots els recursos necessaris per a la implantació i al desenvolupament del sistema.*
- *El sistema s'aplicarà només en la mesura que els propis protagonistes hi participin; aquest sistema dona als comandaments la capacitat d'orientar la gestió de les persones de forma transparent; ells són l'eix central per al desenvolupament del sistema i l'han de visualitzar com un instrument que els ajudarà en aquesta responsabilitat.*
- *S'ha de facilitar i reorientar el sistema en aquelles àrees en què els comandaments tenen moltes persones al seu càrrec i en les quals els professionals treballen en diferents torns de treball i no estan supervisats directament pel seu comandament.*
- *Les eines que cada organització desenvolupa han de ser comprensibles i fàcils d'utilitzar.*
- *Valorar l'aplicació del sistema en el procés de retribució, com a mínim, fins que estigui totalment aplicat i desenvolupat durant un temps.*

Errors més habituals que hem d'evitar

- *No implicar el personal.*
- *No definir amb claredat totes les competències.*
- *Que les competències no vagin en consonància amb la cultura de l'organització.*
- *No incloure un nivell "nul".*
- *Fer un sistema massa complex.*
- *No valorar de forma exhaustiva els recursos que seran necessaris per posar en marxa el sistema.*

Autoria

Ramira Soto Soto

Infermera. Cap de Formació de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. Màster en anàlisi i conducció de grups, per la Facultat de Psicologia de la UB. Màster en Lideratge i gestió de Serveis d'Infermeria per la UB. Consultora i formadora principalment en organitzacions sanitàries.

Coautora de dos llibres: Manual-Guia para la elaboración de planes de Formación: modelos y aplicaciones. ISBN: 84-455-0197-6. Ediciones Apóstrofe. 1999. Carrera Profesional: claves, competencias y vitaminas. ISBN: 84-7978-800-3. Ediciones Diaz de Santos. 2007.

Àngels Romeu Fabre

Directora d'Àmbit d'Atenció Intermedia i Dependència del Consorci Hospitalari de Vic. Cap de Formació i Desenvolupament del Consorci Hospitalari de Vic (fins 2012). Màster en Administració i Gestió dels Serveis d'Infermeria de l'Escola d'Infermeria de Santa Madrona, UB. Postgrau en Formació i Desenvolupament UCf FUB. Professora d'Administració dels Serveis d'Infermeria a l'Escola de Ciències de la Salut i el Benestar de la UVic (fins 2012).

Unió Consorci Formació
és una iniciativa de:



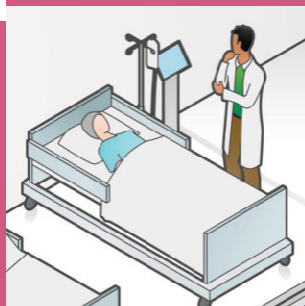
DSC Consorci de Salut i
Social de Catalunya

www.ucf.cat



La publicació s'emmarca dins la voluntat d'Unió Consorci Formació per compartir les eines, els recursos i les metodologies que utilitza en la formació dels formadors i tutors, i en el desenvolupament de la seva activitat de formació continuada (presencial, semipresencial i en línia).

Es comparteix, sota llicència Creative Commons, aquests materials i continguts per tal que les organitzacions sanitàries, sociosanitàries i socials vinculades a Unió Consorci Formació o aquelles interessades puguin utilitzar-les en l'impuls de l'excel·lència en la seva formació i docència interna.



Col·lecció per a l'excel·lència en la formació i la docència a les organitzacions sanitàries, sociosanitàries i socials

Títols disponibles:

1. La formació en línia
2. L'avaluació a la formació en línia
3. La tutorització en formació en línia
4. La visió competencial a les organitzacions sanitàries

Propers títols:

- Els comandaments drivers en la formació i el desenvolupament dels seus col·laboradors
- Autoria i disseny pedagògic de materials per formació en línia
- La dinamització d'espais de debat en línia
- Tendències, eines i recursos 2.0
- Disseny de l'aula virtual amb Moodle