



# Hospital futuro: gestión por competencias en el Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca

Miranda López C, Martínez Romero C, Aranda Lorca JJ  
Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca.  
El Palmar, Murcia  
e-mail: clara.miranda@carm.es



Clara Miranda López.

---

## Resumen

Este trabajo, confeccionado a partir de aportes bibliográficos, estudios y trabajos realizados en el Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca, pretende ser una contribución al conocimiento de la gestión por competencias en el medio hospitalario. Un estudio que muestra la realidad del concepto, teniendo en cuenta la organización de la que se trata: desarrollamos el estudio con las diversas intervenciones, reflexiones, resultados y conclusiones que hemos obtenido de esta gestión por competencias.

Hemos tenido que partir de cero en el análisis y descripción de puestos de trabajo para poder hacer un buen estudio sobre lo que nos ocupa: **la gestión por competencias**.

El enfoque de las competencias ha sido considerado una seria alternativa a enfoques tradicionales de gestión y, en definitiva, como el modelo a seguir. Sin embargo, su aplicación no ha estado exenta de polémica. Frente al entusiasmo de sus defensores se sitúan quienes ponen en duda su apoyo empírico, sus resultados positivos, sus ventajas e, incluso, sus bases conceptuales.

Este modelo tiene la finalidad última de poder evaluar a los empleados del hospital desde su nivel competencial, pudiendo en su caso y si fuera necesario proporcionar formación a los empleados que así lo requieran.

**Objetivo:** Contar con profesionales que actualizan constantemente sus competencias. Identificar a personas que ya han demostrado por medio de sus acciones y evaluaciones que poseen las competencias requeridas y que contribuyen en el logro de los objetivos de la organización.

**Metodología:** La metodología utilizada es mixta, con un enfoque de investigación cuantitativa en lo que se refiere al número de encuestas, registros,

cuestionarios, etc., y un enfoque de investigación cualitativa, explorar las percepciones de los profesionales, necesidades, expectativas a través de los cuestionarios de análisis y descripción de puestos de trabajo, de competencias, comportamientos y los cuestionarios de evaluación.

*Resultados:* Realización de más de 346 análisis y descripciones de puestos de trabajo, creación de un diccionario de competencias exclusivo del área, compuesto por 38 competencias, elaboración de 59 perfiles tipo, creación de un cuestionario de evaluación, evaluaciones de 360° a 601 profesionales, desarrollo e implementación de la aplicación informática.

*Conclusiones:* Con la gestión por competencias se consigue racionalidad, sentido y coherencia en la gestión de recursos humanos, ya que no se trata de una herramienta de control sino de dirección.

*Palabras clave:* Análisis, Gestión, Competencias, Entrevistas, Evaluación.

## **Future hospital: management skills in Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca**

### **Abstract**

This work, compiled from contributions bibliographic studies carried out in the Hospital Universitario Virgen de la Arrixaca (HUVA) is a contribution to the knowledge of competency management in hospitals. A study showing the reality of the concept, taking into account the organization in question, developed the study with various interventions, reflections, results and conclusions we have obtained this competency management.

We had to start from scratch in the analysis and description of jobs in order to make a good study on what concerns us at work: competence management.

The competency approach has been considered a serious alternative to traditional management approaches and ultimately, as the model to follow. However, its implementation has not been without controversy. Facing the enthusiasm of its supporters are located those who question its empirical support, positive results, advantages and even its conceptual foundations.

With the ultimate goal of being able to evaluate hospital employees from their level of competence and may where appropriate and if necessary training for employees who require it.

*Key words:* Analysis, Competences, Interview, Evaluation.

## Introducción

Si bien fue David McClellan el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer (1993): "... competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación".

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Siguiendo a Spencer y Spencer (1993), las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican "... formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo".

Claude Levy-Leboyer (1997) resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

Si bien los autores definen competencia como una característica profunda de personalidad hay que tener en cuenta que el concepto no termina ahí, ya que cuando se habla de competencia se hace referencia a esas características pero con relación a un estándar superior de éxito. Por lo tanto son aquellos comportamientos que llevan a una persona a tener un desempeño superior en relación "a algo", ese algo es el estándar que el puesto requiere.

Los autores Spencer y Spencer (1993) presentan el denominado "modelo del iceberg", donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.

De igual manera, Martha Alles (2000) nos habla como estrategia de recursos humanos de la "incertidumbre y gestión por competencias".

Las organizaciones sanitarias desarrollan su actuación en un entorno en continuo cambio, con una alta variabilidad y complejidad, una creciente demanda

ciudadana y un gran cambio demográfico-social; por ello, cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Los modelos de excelencia han remarcado la necesidad de tener en cuenta a las personas, planteando la evaluación y el desarrollo por competencias. La gestión por competencias supone un nuevo modelo de recursos humanos relacionado con los objetivos estratégicos de la organización. El contar con profesionales que actualizan constantemente sus competencias resulta ser una pieza fundamental para alcanzar los resultados en el largo plazo.

La gerencia del Área I ha diseñado un modelo de gestión por competencias que permita gestionar de forma integral la organización y los profesionales a través de un elemento común: las competencias.

## **Objetivos**

El objetivo principal es identificar a personas que ya han demostrado por medio de sus acciones y evaluaciones que poseen las competencias requeridas y que contribuyen en el logro de los objetivos de la organización.

Objetivos generales:

- Mejorar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Hacer coincidir la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- Vincular al directivo en la gestión de los recursos humanos.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.

## **Metodología**

La metodología utilizada es mixta, con un enfoque de investigación cuantitativa en cuanto se refiere al número de encuestas, registros, cuestionarios, etc., y un enfoque de investigación cualitativa que será el que tenga mayor importancia puesto que lo que más nos interesa es el punto de vista de los profesionales, explorar sus percepciones, necesidades, expectativas a través de los cuestionarios de análisis y descripción de puestos de trabajo, de competencias y comportamientos y los cuestionarios de evaluación.

El proyecto del Área I de gestión por competencias se divide en cuatro grandes partes: análisis y descripción de puestos de trabajo, gestión por competencias, evaluación del desempeño profesional y desarrollo e implementación de una plataforma informática.

El proceso se ha llevado a cabo mediante las siguientes actividades:

- Diseño y confección de los cuestionarios de análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Establecimiento de un calendario de entrevistas estructuradas y personalizadas con los profesionales y los responsables de cada servicio/unidad.
- Planificación de diversas actuaciones formativas dirigidas a los responsables de unidad y servicio.
- Formación en coaching de los directivos.
- Confección de un diccionario de competencias teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la organización.
- Asociación de comportamientos a competencias, a través del estudio detallado de funciones y tareas y apoyándonos en el panel de expertos.
- Realización de cuestionarios de competencias, tanto específicas como genéricas.
- Creación del formato de un perfil de puesto de trabajo.
- Desarrollo de un sistema de evaluación (360°).
- Desarrollo de la plataforma informática.

## Participantes

Han participado alrededor de 350 profesionales, distribuidos en:

- Personal sanitario no facultativo: supervisores de área, supervisores de unidad, matronas, enfermeros, auxiliares de enfermería.
- Personal no sanitario: personal subalterno, pinches, cocineros, gobernantas, administrativos, auxiliares administrativo, jefes de grupo, jefes de sección, jefes de servicio, grupo de gestión administrativa y grupo técnico de la función administrativa.

## Desarrollo del modelo

### *Análisis y descripción de puestos de trabajo*

Esta herramienta metodológica nos ha permitido ordenar de forma estructurada la actividad del Área, mediante la realización de un manual de puestos de trabajo en el que se recogen funciones y tareas, así como toda la información relevante del puesto de trabajo (herramientas, materiales, horarios, condiciones ambientales), dejando a un lado persona-puesto. Para la confección de los cuestionarios realizamos previamente un estudio de proyectos implantados en otros centros sanitarios (*benchmark*), apoyándonos posteriormente por un panel de expertos creado por la dirección del Área. Esta primera fase es la base para poder desarrollar el modelo de gestión por competencias y otros futuros proyectos de recursos humanos (figura 1).

**Figura 1.** Ejemplo de análisis y descripción de puestos de trabajo

The image shows three identical job analysis forms. The first form has a circled title 'PUESTO DE TRABAJO' and a circled subtitle 'Funcionario de apoyo administrativo'. The forms contain detailed text describing the job's purpose, objectives, and responsibilities, along with a table for recording skills and competencies.

### Gestión por competencias

A partir del estudio del análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) se han creado los perfiles tipo, agrupando aquellos puestos con funciones similares. A estos perfiles, y una vez estudiada la misión, visión y valores, se le añaden las competencias genéricas (son las que debe reunir cualquier profesional del área independientemente de su categoría profesional) y competencias específicas del puesto de trabajo analizado. Posteriormente se asignaron comportamientos a dichas competencias, que son las conductas de los trabajadores en sus puestos de trabajo, es decir constituyen los hechos que demuestran una competencia. Se validaron por el panel de expertos, estos comportamientos son observables y medibles (figura 2). Cada organización tiene sus comportamientos, competencias y diccionario propio de acuerdo a sus necesidades estratégicas de excelencia.

### Evaluación del desempeño profesional

La evaluación nos permite medir el comportamiento del profesional relacionado con su puesto de trabajo, conociendo tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora. A través de un cuestionario de evaluación, se recogen todos aquellos comportamientos que el profesional desempeña en su puesto de trabajo (figura 3).

El sistema utilizado es una evaluación 360°. Se evalúa el profesional (autoevaluación), el responsable inmediato, dos compañeros y un colaborador mediante una escala Likert. Se ha elegido este método porque la evaluación se realiza desde varias perspectivas, lo que proporciona una información de mayor calidad, reduce el sesgo y los prejuicios. Todo esto aumenta el autoconocimiento por la retroalimentación de los compañeros (figuras 4 y 5).

Figura 2. Ejemplo de perfil de puesto

**Perfil de Puesto de Trabajo**

**Área de Hospitalización**

**Perfil del puesto:**  
Asesor de Enfermería de Hospitalización de la UOCB.

**Funciones:**  
Asesor de la UOCB. Evolución y Vigilancia de la UOCB.

**Objetivos de la UOCB:**

**Actividad principal:**  
El Asesor de Enfermería es el responsable de proporcionar cuidados asistenciales a pacientes, así como tener presente la evolución de su estado vital durante su ingreso de enfermería (en la UOCB) de la UOCB.

**Función:**  
1. **FUNCION:** Asesor integral del paciente en enfermedades digestivas agudas, en situaciones de urgencia.

**Tareas:**

- Asesorar al paciente y su familia.
- Elaborar el diagnóstico de enfermería de los pacientes de la UOCB.
- Aplicar, supervisar e implementar el plan de enfermería de los pacientes y proporcionar cuidados.
- Observar la evolución de los pacientes de la UOCB.
- Realizar de enfermería de los pacientes en la UOCB:
  - Atención de enfermería de enfermería y por turno.
  - Atención de enfermería de enfermería y por turno.
  - Atención de enfermería de enfermería y por turno.
  - Atención de enfermería de enfermería y por turno.
  - Atención de enfermería de enfermería y por turno.

**Perfil de Puesto de Trabajo**

**Área de Hospitalización**

**Conocimientos:**

- Anatomía, fisiología, fisiopatología y gestión y aplicación de cuidados (PAE).
- Farmacología, EUP y asistencia multidisciplinar.
- Aplicación de PAE en pacientes con enfermedades digestivas.
- Organización y gestión de la unidad de hospitalización.
- Cuidados generales y específicos de los pacientes de enfermería.
- Procedimientos, regulaciones y legislación relevantes.
- Atención y seguridad laboral en el centro de trabajo: seguridad, riesgos, manejo de riesgos.
- Registros de enfermería y sistemas de documentación.

**Competencias específicas:**

- Conocimiento sobre la especialidad:**
  - Valorar, planificar y llevar a cabo los cuidados de enfermería (PAE) específicos de su especialidad.
  - Aplicar el plan de cuidados de enfermería (PAE) a los pacientes asignados.
  - Trabaja en el Área de Hospitalización, tanto por sus funciones, conocimientos y prácticas.
- Comunicación y dimensión del espacio y material:**
  - Aprender y utilizar las normas técnicas y metodológicas de enfermería en el Área de Hospitalización.
  - Comunicar, dirigir y aplicar los recursos humanos, materiales y tecnológicos para el cuidado de los pacientes en el Área de Hospitalización.
  - Asumir sus responsabilidades en cuanto al conocimiento y cuidado del espacio y material.

**Competencias asociadas a la responsabilidad profesional según el perfil de enfermería:**

- Comunicación: escucha activa:**
  - Comunicar sus ideas de forma clara, sincera y fluida, logrando que su mensaje se entienda.
  - Escuchar a los demás con atención, ocupándose de entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
  - Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a alcanzar sus metas.
  - Transmitir situaciones y experiencias vividas que faciliten la comprensión del paciente desde su punto de vista.
  - Ajustar el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o con el grupo con el cual está interactuando.
- Atención/orientación al paciente/ Cliente interno:**
  - Mantener una actitud de total disponibilidad en relación a los pacientes manteniéndose siempre disponible para recibir y escuchar a estos, tanto en cuestiones formales como informales.
  - Atender a cada paciente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean proporcionando un entorno favorable.
  - Está siempre disponible para recibir y escuchar a sus pacientes desde su punto de vista, tanto en cuestiones formales como informales.
  - Está disponible para escuchar y comprender, que muestra sensibilidad y empatía con el paciente y su familia o con el grupo con el cual está interactuando.

Figura 3. Ejemplo de cuestionario de evaluación

**CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

**COMPETENCIAS GENERICAS**

FECHA DE EVALUACIÓN: 2012

AFROBADO POR: [Nombre]

**Denominación del puesto:** [Nombre del profesional evaluado]

**Arroñabilidad a la que pertenece:** [Nombre del evaluador]

**Fecha de validez:** [Fecha]

**Valore según la escala de evaluación presentada, cómo representan estos comportamientos del profesional en su actividad laboral.**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	Escala de Evaluación							
		Alto	Mucho	Bajo	Nunca	A veces	Raramente	A menudo	Nunca
1. Comunicación/escucha activa.	Comunica sus ideas de forma clara, sincera y fluida, logrando que su mensaje se entienda.								
	Escucha a los demás con atención, ocupándose de entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.								
	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a alcanzar sus metas.								
	Transmite situaciones y experiencias vividas que faciliten la comprensión del paciente desde su punto de vista.								
2. Atención/orientación al paciente/ Cliente interno.	Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o con el grupo con el cual está interactuando.								
	Mantiene una actitud de total disponibilidad en relación a los pacientes manteniéndose siempre disponible para recibir y escuchar a estos, tanto en cuestiones formales como informales.								

Figura 4. Ejemplo de evaluación 360°

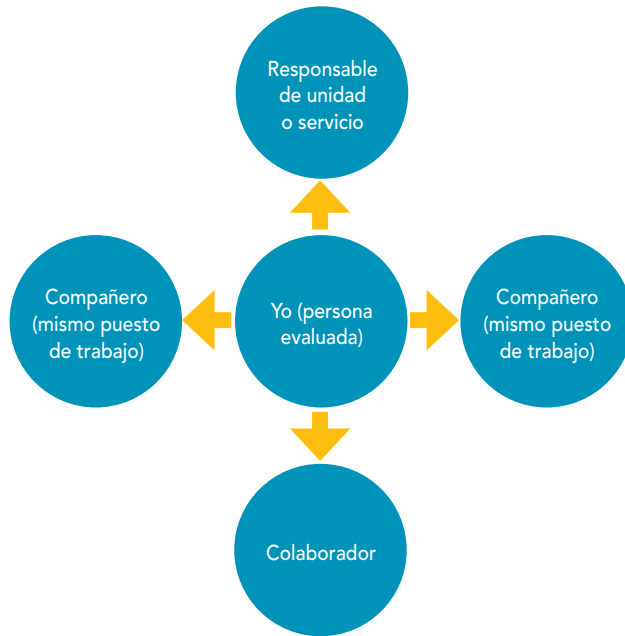
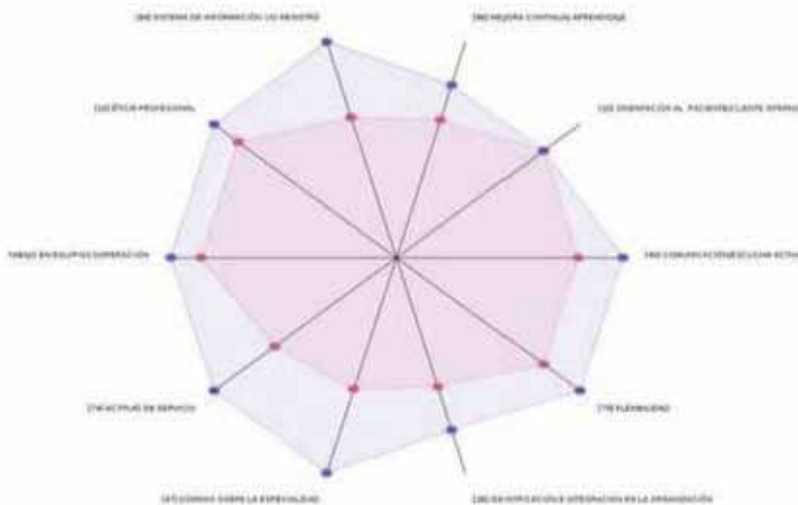


Figura 5. Resultado de una evaluación





## Desarrollo e implementación de una plataforma informática

Para este proyecto se ha desarrollado e implantado una aplicación informática que nos permite la explotación de todos los datos (DPT, perfiles de los puestos, evaluaciones, planes de formación) (figura 6).

### Resultados

- Realización de más de 346 análisis y descripciones de puestos de trabajo.
- Creación de un diccionario de competencias exclusivo del área, compuesto por 38 competencias.
- Elaboración de 59 perfiles tipo.
- Creación de un cuestionario de evaluación.
- Se han realizado evaluaciones 360° a 601 profesionales.
- Desarrollo e implementación de la aplicación informática.

### Conclusiones

Con la gestión por competencias se consigue racionalidad, sentido y coherencia en la gestión de recursos humanos, ya que no se trata de una herramienta de control sino de dirección. Por otra parte, se consigue también el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para el desempeño eficiente

Figura 6. Plataforma informática



de su trabajo. Se identifican los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

La gestión por competencias proporciona al profesional el conocimiento sobre hacia dónde enfocar sus esfuerzos, el profesional se siente más justamente evaluado y mejor reconocido e incrementa su autoconocimiento, así como su motivación y compromiso con la organización.

Para que el sistema no presente dificultades y sea fácil su entendimiento es fundamental que los sistemas de evaluación y de seguimiento sean sencillos.

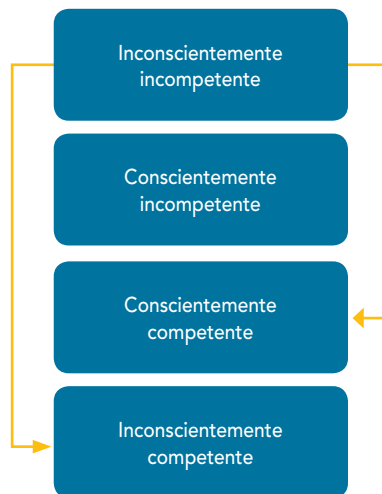
El apoyo e implicación de los mandos intermedios y el compromiso de la dirección son factores clave para el desarrollo de este proyecto.

## Discusión

Las Administraciones Públicas se están sumando a gestionar sus organizaciones por competencias, y esto está siendo una tarea compleja pero no imposible. Somos conscientes de que a lo largo del proyecto hemos pasado de ser conscientemente incompetentes (CI), es decir, de saber que no sabemos, a conscientemente competentes (CC), ya que nuestros conocimientos han aumentado y somos conscientes de que sabemos y hemos obtenido nuevas habilidades que nos ayudaran (figura 7).

Estos conocimientos son innovadores en un área todavía por experimentar y poner en práctica. En este sentido, nos consideramos pioneros en la gestión por competencias en la Administración Pública, y dentro de esta también en el personal sanitario.

**Figura 7.** Proceso de la gestión por competencias



Después de la realización de este proyecto, en el que va ligado la gestión por competencias y la evaluación del desempeño por competencias, hemos llegado a la conclusión que existe duplicidad de tareas, hay personal incompetente en las competencias genéricas exigidas por la organización y además algunos muestran una falta de motivación e implicación con la organización.

Lo ideal sería un criterio de selección basado en competencias, que permita seleccionar a los profesionales que demuestren que poseen las competencias exigidas para el puesto de trabajo, ya no solo las específicas sino también las genéricas.

## **Utilidades de un sistema de competencias**

### ***Descripción de puestos de trabajo***

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- A corto plazo: considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- A medio plazo: se analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- A largo plazo: identifica el proceso de evolución de la organización.

### ***Integración de los equipos de trabajo***

Se obtendrá un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente a los personales.

### ***Gestión del cambio***

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización y, así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra.

### ***Evaluación del desempeño***

Evaluaremos si los colaboradores cubren las competencias definidas como clave de nuestra organización y, si no es así, ¿qué debemos hacer? Entrenar, cambiar de puestos, formar... Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento

fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

### **Formación**

Exige un importante esfuerzo formativo en los primeros momentos de la implantación de un modelo competencial. Las diferentes metodologías de formación se ponen al servicio de la empresa con el fin de:

- Dar a conocer el modelo en la organización.
- Sensibilizar a los niveles directivos sobre la importancia del mismo.
- Enseñar a aplicar el modelo (evaluar, dirigir, entrenar...) a quienes vayan a hacerlo (responsables de unidad o servicio, mandos intermedios).
- Desarrollar las competencias en las que se han observado mayores carencias en determinados colectivos.
- Desarrollar aquellas competencias consideradas fundamentales para afrontar los retos estratégicos inmediatos de la organización.

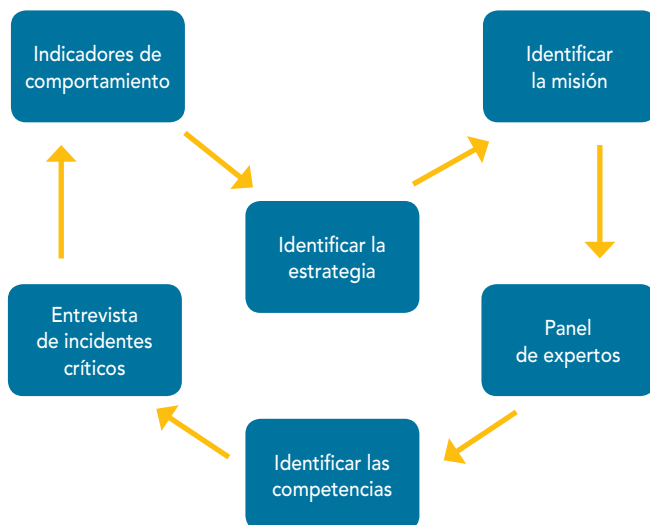
Los profesionales deben contar con la información y el entrenamiento suficientes para adaptarse a esta nueva forma de gestión.

### **Desarrollo profesional**

Para que las personas mejoren sus capacidades profesionales es preciso que mejoren las competencias que poseen y que adquieran otras nuevas. Es necesario que experimenten el siguiente proceso:

- Reconocimiento de la relación que existe entre una competencia y la obtención de un comportamiento profesional deseado. Por ejemplo, el profesional debe entender con total claridad la relación causal que tiene la competencia de liderazgo a la hora de conseguir que un equipo trabaje positivamente para la consecución de un objetivo.
- Conocimiento del contenido específico de la competencia. Para que el profesional pueda asumir una competencia, primero debe conocer su contenido, qué tipo de comportamiento, actitud y conocimiento la describe.
- Feedback. Para que cada profesional se proponga ciertos criterios de desarrollo de una competencia, debe poseer rigurosa información acerca de en qué medida la posee y cuanto le falta para desarrollarla a un nivel de requerimiento alto.
- Entrenamiento. Cuando el profesional conozca el desarrollo que debe alcanzar para adquirir un determinado nivel de requerimiento competencial, se le facilitará una forma de entrenamiento que le permita practicar bajo un formato que no perjudique el resultado de su trabajo.

**Figura 8.** Pasos a seguir para la implantación de un modelo de competencias



- Puesta en práctica. Una vez finalizada la etapa anterior, el profesional debe aplicar el entrenamiento recibido en el trabajo real. Generalmente, se proponen metas de implantación de determinadas pautas de comportamientos.

### ***Aportación de un modelo de competencias a la organización***

La creación de un modelo de competencias exige un proceso de amplia envergadura, en el que deben participar numerosos profesionales de la organización. Por lo tanto, es preciso comprender los beneficios que este aporta.

- Permite a la organización saber qué hacer en cada función y cómo hacerlo. Un modelo de competencias clarifica lo que se espera de cada persona y cómo debe hacerlo. Las competencias con los comportamientos asociados a cada una de ellas orientan a la organización y a cada persona acerca de su función y del desempeño necesario para el puesto que ocupa.
- Facilita el logro de la excelencia empresarial a través del desarrollo de las personas que integran la organización. Plantea además la forma en que las personas adquieren estas características profesionales, y promueve el crecimiento profesional y personal a través de la mejora competencial, por lo que toda la organización orienta sus esfuerzos en una misma dirección.
- Posibilita la definición de un marco objetivo, común e integral para la gestión de recursos humanos. Este modelo no solo define lo que se espera de cada persona, sino que además debe proporcionar las herramientas necesarias para alcanzar tal estado. Permite la objetivación de la toma de decisiones en función de los comportamientos asociados a cada una de las competencias.

- Favorece la creación de un estilo propio de trabajo a nivel corporativo. Este hecho orienta y centra el desempeño dentro de la organización, y crea una potente imagen de esta, reflejo de la coherencia en la forma de ser y de actuar.

### **Implantación de un sistema de competencias en la organización**

El aprendizaje individual y colectivo se orientará a la movilización de:

- Tener los conocimientos que exige el trabajo específico. Necesidad de disponer de un **saber**.
- La aplicación de esos conocimientos a los problemas concretos que se presentan en el trabajo; es decir, disponer de un conjunto de habilidades y destrezas. El trabajador deberá **saber hacer**.
- El comportamiento ha de adaptarse a la cultura y a las normas específicas de la organización. Está relacionado con el **saber estar**.
- Motivación para llevar a cabo dicho comportamiento. Hablamos del **querer hacer**.
- Medios y recursos adecuados que exige la actividad, es decir, apoyo de la organización. No es competencia en sí mismo. **Poder hacer**.

### **Proceso a seguir para el modelo de competencias en la organización**

Un modelo de competencias es el conjunto de comportamientos de éxito de los diferentes puestos de trabajo, que llevarán a la Organización un desempeño óptimo sanitario. Por lo tanto, consiste en traducir las necesidades estratégicas de esta en conocimientos, habilidades y actitudes. Por esta razón será necesario que el modelo de competencias esté diseñado a medida.

El perfil de competencias es un “mapa” en donde se recoge la definición de cada una de las competencias asociadas a una función y las competencias que se consideran críticas para ella, aquellas que, están relacionadas con la consecución óptima de dicha función. A su vez, cada competencia vendrá acompañada de sus comportamientos asociados, que serán los que reflejen el desarrollo o no de esa competencia.

Para que el modelo sea realmente representativo y funcione es necesario que intervengan en su creación una muestra representativa de profesionales de la Organización.

#### **Paso 1. Identificar el plan estratégico**

Si partimos de que este direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la misión y la visión.

#### **Paso 2. Identificar la misión del área**

Es necesario establecer *a priori* el objeto de la existencia del puesto o puestos a estudiar, es decir, su misión en la organización, así como desarrollar también sus áreas principales de responsabilidad y objetivos principales.

### *Paso 3. Conformación del equipo del panel de expertos*

En este panel de expertos deben estar personas que posean la visión de la posición a desarrollar desde cualquiera de sus ángulos junto con la subdirección de recursos humanos.

El panel de expertos elabora una primera aproximación del perfil competencial de cada función, siempre teniendo en cuenta los objetivos y la estrategia de la organización actual y de futuro.

Los objetivos de un panel de expertos son:

- Determinar las tareas asociadas a la función tanto en la actualidad como en el futuro inmediato.
- Elaborar el perfil del puesto.

### *Paso 4. Identificar las competencias*

Para proceder a la elección de las competencias de cada puesto es necesario agrupar estos por áreas o niveles.

Existe la posibilidad de que algún puesto concreto necesite una competencia específica que defina con más precisión sus funciones, pero se trataría de excepciones. Es decir, se evitaría elaborar un perfil de competencias para cada uno de los puestos de la organización.

### *Paso 5. Entrevista de incidentes críticos*

De aquí se obtiene información sobre cuáles son los comportamientos de éxito del pasado y se puede deducir qué conocimientos, actitudes y habilidades son necesarios para llevarlos a cabo.

Finalmente, de la información recogida entre los paneles de expertos y las entrevistas de incidentes críticos, se obtiene información suficiente para realizar el perfil competencial de cada función.

### *Paso 6. Definición de competencias*

La definición de las competencias seleccionadas debe reflejar aquellas cualidades e ideas que se desean transmitir como cultura de la organización.

### *7. Indicadores de comportamiento*

Una vez definidas las competencias seleccionadas para los diferentes puestos, debemos identificar y plasmar indicadores de comportamiento que nos permitan comprobar si dicha competencia se cumple y en qué grado.

La definición de los indicadores de comportamiento es la herramienta que nos va a facilitar la adecuada gestión del sistema:

- Permite al evaluador identificar en qué aspectos ha de fijarse para completar dicha evaluación.
- Permite identificar carencias en las personas para ayudarles a desarrollarlas, bien con formación, o bien con otras actividades.
- Nos evita hablar de generalidades, de juicios de valor.

Una vez definidas las competencias de todos los puestos con sus correspondientes indicadores, se plasmarían en el Diccionario de competencias, que según Alles (2000) ofrece una gama amplia de opciones y definiciones en competencias.

Este es el documento que recoge todas las competencias que definen cada posición; en el que figuran tanto las competencias genéricas como las específicas.

### ***Planificación, comunicación y puesta en marcha de la gestión por competencias***

La comunicación interna cumple, dentro de la organización, una doble finalidad: por un lado, dar cohesión a la institución; por otro, motivar y comprometer al capital humano en los procesos estratégicos que la organización aborde.

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean interpretados con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Pero la comunicación no se circunscribe únicamente a la información que se emite desde el equipo directivo de la organización hacia la base de la misma, sino que también implica un sentido ascendente y horizontal.

Así pues, no debemos quedarnos en la mera transmisión del modelo competencial y su implantación a partir de una determinada fecha. Debe realizarse una labor de concienciación sobre la importancia de su adecuada gestión y desarrollo de todos los niveles de la organización, para que realmente se traduzca en un elemento que enriquezca, tanto a esta, como a los colaboradores que lo integran.

### ***Marketing interno del sistema de gestión por competencias***

El modelo competencial no es solo una herramienta de recursos humanos. Necesita de la colaboración de todos aquellos implicados en su utilización, es decir, se debe convertir en una herramienta de uso que permitirá a todos los responsables de personas, conocer y optimizar el desempeño de los componentes del equipo.

Esta será una de las principales barreras a romper por la dirección y el área de recursos humanos para conseguir que el modelo sea interiorizado y utilizado por todos sus componentes como un sistema de gestión de los equipos de trabajo. Para ello es fundamental que todos aquellos que tengan responsabilidad sobre personas, participen en la propia implantación del sistema.



Es probable que algunas de estas personas hayan colaborado en la elaboración de las competencias de algún determinado puesto o que hayan sido objeto de una entrevista y ya conozcan parte del modelo. Pero es importante que conozcan todos los objetivos que se persiguen, porque ellos serán una parte decisiva en su consecución.

Por tanto, dos acciones fundamentales a llevar a cabo, una vez elaborado el modelo y previamente a su puesta en marcha son:

#### *Formar a los evaluadores*

- A todos aquellos responsables de equipos de personas que deban evaluar a sus colaboradores. Esta fase resulta fundamental para clarificar criterios y conseguir que todos evalúen según los mismos parámetros.
- Los responsables deben comprender que lo que se ha confeccionado es una herramienta de gestión, no solo para recursos humanos, sino para ellos mismos, que les facilitará un seguimiento cercano de cada uno de sus colaboradores, y mediante la cual podrán ayudarles en el desarrollo de sus potencialidades.

La sesión formativa puede estructurarse en una jornada de trabajo en la que deben abordarse unos temas fundamentales:

- Qué metodología se ha seguido para confeccionar el modelo de gestión por competencias.
- Dar a conocer el diccionario de competencias.
- Qué competencias tienen ellos mismos.
- Qué competencias deben evaluar en sus colaboradores.
- Entrenar en la evaluación aplicando los niveles elegidos.

#### *Informar a la organización*

El modelo de gestión por competencias no puede ser opaco y confidencial, todos los colaboradores de la organización deben conocer el modelo, la trascendencia de su implantación y cómo se ha llegado a su elaboración.

Algo que respalda y fortalece la comunicación del modelo de gestión por competencias es que sea la gerencia de la organización quien comunique la implantación del sistema y la importancia de su buena gestión.

### **Dificultades en la gestión por competencias**

Como sucede en cualquier actividad, también hay dificultades y problemas que se deben prever y resolver para que su impacto sea el menor posible en el proceso y en la organización.

La medida de efectividad de un sistema de gestión por competencias está en función de la aceptación y del número de promotores y seguidores que crean en él y lo lleven a cabo. Su fuerza, que determina el éxito o el fracaso, se puede comparar con el crecimiento de una bola de nieve: cuando comienza a rodar, adquiere una fuerza de adhesión exponencial en la que el motor, o centro de la bola, es el equipo directivo y su crecimiento está en función de la nieve que se une a lo largo de la bajada. Por ello, los primeros que deben creer y dar la fuerza e importancia requerida serán los componentes del equipo directivo para obtener resultados de gran dimensión.

Por tanto, el inconveniente principal que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura del de gestión por competencias es que requiere de un esfuerzo inicial importante.

### **Agradecimientos**

La realización de este proyecto ha sido posible gracias al compromiso, apoyo, ánimo y comprensión de muchas personas que han hecho posible que este trabajo salga adelante. Por eso, quisiera expresar mi más sincera gratitud:

- A los becarios: Gloria, Pedro y Felipe, siempre con gran disponibilidad y agrado, para la realización de entrevistas con los distintos profesionales; sin ellos este trabajo no hubiera visto la luz.
- A todos los trabajadores de cada una de las unidades, como a los mandos intermedios sanitarios y no sanitarios, por su apoyo e implicación.
- A la dirección por su preocupación, colaboración y apoyo.
- A la Fundación para la formación e investigación sanitaria.

### **Bibliografía**

1. Alles MA. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica; 2004.
2. Alles MA. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica; 2000.
3. Andersen A. La gestión por competencias: una visión de futuro. Fundación Máquina Herramienta; 1999.
4. Ansorena Cao A. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós; 1996.

5. Barrios E. Gestión de las competencias. En: Organización Internacional del Trabajo/CINTEFOR [en línea]. Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest\\_com/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/index.htm)
6. Basoredo C (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología*.2011;27:457-72.
7. Bazinet A. La evaluación del rendimiento. Barcelona Herder; 1984.
8. Blanco Nieto F. Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: ESIC; 2007.
9. Cadalzo Díaz Y. Los perfiles de los puestos de trabajo: base fundamental en la organización de la gestión de los recursos humanos. Tesis; 1996.
10. Carpio JA, Serrano, R. (2001). Competencias Laborales. Un nuevo peldaño en la transformación de recursos humanos. En: *Mi Actualidad* [en línea]. Disponible en: <http://www.miactualidad.com/245/63-competencias.html>
11. Castro-Solano A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de Psicología*.2011;27:507-17.
12. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia [en línea]. Disponible en: <http://www.carm.es/>
13. Expert Training Systems. El feedback 360° se afianza en las empresas españolas. *Capital Humano*. 2003;169:46-50.
14. Fernández López J. Gestión por competencias. Madrid: Pearson; 2006.
15. Fernández Ríos M. (1996). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Madrid: Díaz de Santos; 1996.
16. Fernández-Ríos M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos; 1996.
17. García-Saíz M. Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*. 2011; 27:473-97.
18. Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca [en línea]. Disponible en: <http://www.murciasalud.es/seccion.php?idsec=347>
19. Hospital Universitario de Torrevieja [en línea]. Disponible en: <http://www.torrevieja-salud.com/>
20. Hospital Universitario Virgen de las Nieves [en línea]. Disponible en: <http://www.hvn.es/>

21. Levy-Leboyer C. Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000; 1997.
22. Mitrani A, Dalziel MM, Suárez I. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto; 1992.
23. Olabarrieta JC. Gestión del desempeño, ¿puente entre la empresa y el empleado? *Capital Humano*. 1998;111:66-77.
24. Peiró JM. Intervención psicosocial en psicología del trabajo y de las organizaciones. En: Peiró JM, Ramos J (eds.). *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona: PPU; 1994.
25. Pereda S, Berrocal F. *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces; 1999.
26. Pereda S, Berrocal F. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces; 2001.
27. Williams RS. *Rendimiento del personal*. Madrid: Thomson; 2003.

# Anexo 1. Implantación de un sistema de gestión por competencias en el Hospital Universitario Virgen de la Arrixaca

## Proceso de análisis y descripción en el Hospital Universitario Virgen de la Arrixaca (HUVA)

El proyecto comienza con el análisis y descripción de puestos del personal del Hospital Universitario Virgen de la Arrixaca.

La descripción de puestos de trabajo arranca a partir del organigrama actualizado del hospital y con la estructuración de departamentos, relaciones jerárquicas, de personal sanitario no facultativo y no sanitario.

### *Instrumentos de la investigación desde el punto de vista de un enfoque cuantitativo*

#### *Cuestionarios*

Para la descripción de puestos de trabajo se elaboró y cumplimentó un cuestionario de descripción de puestos de trabajo muy amplio y completo, que engloba todo el puesto de trabajo a describir. Al emplear un cuestionario amplio, se opta por una descripción de puestos exhaustiva que nos proporcionará una información mucho más amplia y valiosa.

---

**Tabla 1. Ficha técnica del análisis y descripción de puestos**

---

#### **Metodología**

La metodología empleada para el análisis ha sido mediante entrevistas, ya que permite una comunicación interpersonal entre el entrevistador y el colaborador sujeto de estudio a fin de obtener respuestas a los interrogantes planteados, por ello hay que incidir en los temas que más nos interesan. Se considera que este método combinándolo con un cuestionario es la manera más eficaz de obtener una información completa

---

#### **Instrumentos**

Los instrumentos empleados en el análisis y descripción del puesto han sido:

- Cuestionario, de elaboración propia (investigación cuantitativa)
  - Observación directa a los diferentes empleados en el transcurso de la entrevista y durante el día a día en su puesto de trabajo (investigación cualitativa)
  - Entrevista estructurada (investigación cualitativa)
- 

#### **Participantes**

- Profesionales de todas las divisiones del HUVA
  - Directivos del HUVA
-

El proceso de DPT siempre debe comenzar con la información a los Jefes de Servicio o Sección, Jefes de grupo y equipo. Se le presenta los cuestionarios de DPT explicándoles que es lo que esperamos de ellos, ofreciéndoles un tiempo para realizar los cuestionarios por su cuenta, ofreciéndole colaboración y ayuda en cualquier duda sobre el cuestionario. Una vez recogido el cuestionario se transcribe y valora la información obtenida.

#### Entrevistas

El segundo instrumento empleado son las entrevistas estructuradas, desde el enfoque de investigación cualitativa. Esta técnica consiste en realizar unas entrevistas, cuyo guión ha sido generado teniendo en cuenta la información aportada por los profesionales a través de los cuestionarios previos. Con ello conseguimos facilitar la descripción del puesto de trabajo ya que se ayuda al trabajador a realizar la descripción de su puesto de trabajo guiándole el proceso.

La descripción de puestos de trabajo comienza proporcionando al departamento que se va a describir información de en qué va a consistir el proceso:

- Comunicación al jefe de servicio o, en su defecto, el jefe de sección de en qué consiste el proyecto que vamos a llevar a cabo y la finalidad del mismo.
- Informar a los mismos de en qué va a consistir la DPT y qué es lo que necesitamos, es decir, que transmitan a sus colaboradores para que preparen y colaboren en sus respectivas entrevistas.
- El jefe de servicio/jefe de sección nos facilitaba el puesto en función de la carga de trabajo de sus colaboradores.
- Así como al Comité de Ética del Área I.

## Proceso de gestión por competencias

**Tabla 2. Ficha técnica de gestión por competencias**

### Metodología

La metodología empleada para la gestión por competencias ha sido mediante la elección de un puesto tipo con el desarrollo de unas competencias genéricas y específicas con la elección y desarrollo de unos comportamientos

### Instrumentos

Los instrumentos empleados para la gestión por competencias han sido:

- Diccionario, de confección propia
- Cuestionarios de competencias genéricas y específicas
- Documentación bibliográfica
- Cuestionarios de análisis y descripción de puestos
- Colaboración de los superiores

### Participantes

- La muestra objeto de estudio ha sido de un total de 59 puestos tipo
- Los superiores jerárquicos de los puestos objeto de estudio
- La subdirección de gestión de recursos humanos

## Evaluación de competencias basada en el desempeño

**Tabla 3. Ficha técnica de evaluación de competencias basada en el desempeño**

### Metodología

La metodología empleada para la evaluación de competencias basada en el desempeño, la hemos realizado mediante un cuestionario de elaboración propia, utilizando una escala de medida concreta, como es la escala Likert y realizando un estudio minucioso de los resultados

### Instrumentos

- Los instrumentos empleados para la evaluación de competencias basada en el desempeño han sido:
- Cuestionarios de evaluación
- Colaboración de los responsables de unidad/servicio
- Documentación bibliográfica

### Participantes

- Los superiores jerárquicos de los puestos objeto de estudio
- Sujetos expuestos a estudio

Para abordar la evaluación por competencias, es necesario analizarlo desde una doble perspectiva: la concepción de evaluación y la concepción de competencia. La evaluación debe de constituir una oportunidad de aprendizaje y utilizarse para promoverlo en todos los trabajadores. En segundo lugar, respecto a lo que entendemos por competencia, de las múltiples definiciones aportadas podemos extraer que ser competente supone no solo disponer poseer conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes... sino saberlos seleccionar y combinar de forma pertinente.

## Elaboración del diccionario de competencias

Para gestionar por competencias es imprescindible conocer la a misión, visión y valores del HUVA e instaurar un panel de expertos del hospital. El primer paso es crear un diccionario de competencias donde se recojan todas aquellas competencias de las que va a disponer el hospital, siendo el significado de las competencias común para todo el hospital (figura 9).

A partir de este diccionario, se realizan los cuestionarios de competencias, donde se distribuye las competencias por tipos de puestos: sanitarios, sanitarios no facultativos, no sanitarios y personal subalterno; diseñando tres tipos d de cuestionarios: genérico, sanitario y no sanitario.

## Competencias genéricas

El siguiente paso será la elección de las competencias genéricas del hospital (las competencias que tienen que tener todos los trabajadores del hospital), las cuales serán elegidas por el panel de expertos sobre la base del cuestionario de competencias genéricas. Eligieron cinco competencias genéricas, que son: trabajo en equipo, comunicación/escucha activa, identificación e integración con la organización, atención/orientación al paciente/cliente interno y ética profesional.

Figura 9. Diccionario de competencias

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>		
Código	PERSONAL HUVA	Fecha Elaboración	24/9/2011
GENERADO POR: Subdirección de gestión de RRHH		Última Revisión	
APROBADO POR: Dirección		Edición	1ª
			Página 2 de 6

**A**

**ACTITUD DE SERVICIO**

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del paciente/cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

**ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Eficacia y agilidad para encontrar soluciones adecuadas ante situaciones complejas realizando un análisis de la situación; es decir, identificando problemas, buscando información relevante y diagnosticando posibles causas; y eligiendo entre varias alternativas de solución

**B-C**

**COMUNICACIÓN ESCUCHA ACTIVA**

Capacidad de expresión oral y escrita que permite una correcta transmisión de información a pacientes, colaboradores, compañeros y superiores, así como una adecuada escucha activa, y práctica de la retroalimentación a fin de mantener una línea de comunicación sana y transparente.

Disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

**Competencias específicas**

La elección de las competencias específicas la realizan los superiores de los puestos tipo a través del cuestionario de competencia específico dependido del tipo de trabajadores. Los superiores elegirán de cinco a siete competencias necesarias e imprescindibles para desempeñar el puesto de trabajo, y que convertirán a trabajadores con nivel medio a trabajadores con nivel superior. Una vez que tenemos elegidas las competencias genéricas y específicas, hay que definir los comportamientos.

Recibido el cuestionario con las competencias, elegidas previo estudio de los análisis y descripción de puestos, supervisábamos las competencias para saber si existía una relación con sus funciones o eran las más idóneas para el puesto de trabajo. En caso de comprobar que no fueran las más indicadas desde nuestra posición de consultores expertos elegíamos las que bajo nuestro punto de vista



era la más correcta para el puesto de trabajo, una vez que los tenemos pasamos a desarrollar los comportamientos.

## Comportamientos asociados a las competencias

Los comportamientos son una de las partes más importantes de las competencias, ya que son las conductas esperadas de los trabajadores en su puesto de trabajo. Para desarrollar los comportamientos se realiza un estudio delicado de las funciones de los puestos de trabajo, donde se describe el puesto y se intenta entender y asimilar los posibles comportamientos que se pueden realizar en el puesto de trabajo. Es necesario saber qué se hace en los puestos de trabajo, para saber cómo se comportan.

Los comportamientos también se obtienen a través de una entrevista de incidentes críticos. Para saber cómo se comportan y qué comportamientos queremos que tengan nuestros trabajadores, es necesario realizar una entrevista de incidentes críticos con los trabajadores que mejores resultados en evaluaciones previas obtuvieron o a los trabajadores más efectivos en ese puesto de trabajo.

En esta entrevista se pregunta a las personas sobre situaciones reales complejas que hayan sufrido y sobre cómo las consiguieron solventar. Es importante tanto lo que la persona hizo como lo que dijo, lo que pensó y lo que sintió. De aquí se obtiene información sobre cuáles son los comportamientos de éxito del pasado y se puede deducir qué conocimientos, actitudes y habilidades son necesarios para llevarlos a cabo. También se recoge información sobre las dificultades del puesto, posibles incoherencias y áreas de mejora.

Una vez que tenemos toda esta información, es necesario definir los comportamientos de acuerdo con la información recogida en el EIC, donde es conveniente desarrollar estos comportamientos comenzando por verbo y siempre que ese comportamiento definido sea capaz de responder a la pregunta «¿Es capaz de?».

Un requisito imprescindible de los comportamientos es que estos sean observables y medibles, ya que los que no se puede medir y observar no se podrá gestionar posteriormente.

El siguiente paso dentro de la definición de los comportamientos es la aprobación por parte de los superiores, de los puestos objeto de estudio, de los comportamientos asignados a cada competencia. El proceso de aprobación de estos comportamientos consta de una entrevista con el superior donde se le hace ver:

- Si son esos los comportamientos que espera de sus colaboradores.
- Si son esos los comportamientos que pensaba cuando eligió la competencia.
- Si son por los que quieren valorarlos sus colaboradores.

El superior tiene que valorar los comportamientos de mayor a menor importancia, diferenciando de “importancia alta” a “importancia baja”, graduando así los comportamientos dentro de la competencia. El modelo de graduación utilizado es una escala de cumplimiento de 1 a 5 de los comportamientos, siendo 1 nunca

y 5 siempre. Este modelo nos permite graduar los comportamientos con un soporte objetivo en el que se puede demostrar el porqué de este cumplimiento.

### Elaboración del perfil tipo = ADPT + GXC

El análisis y descripción de puestos y la gestión por competencias van claramente ligados, sin un análisis del puesto no puede haber competencias y sin unas competencias no podremos realizar un perfil del puesto. El perfil puesto es la confección de un puesto común de diferentes áreas relacionando personas, puesto y comportamientos

En el perfil del puesto se agrega información para presentar el puesto de trabajo a concretar, como referencia relaciones jerárquicas, a qué puestos le reportan y a qué puestos reportan, seguido de la misión del puesto tipo en la que debemos redactar la finalidad del puesto, es decir, para qué sirve el puesto (figura 10).

La continuación del perfil tipo son las funciones generales del puesto, de ahí la relación con los cuestionarios de análisis y descripción de puestos: es la gran relación entre estas dos herramientas y la justificación de la ejecución de los análisis y descripción previos. Es donde se recogen las funciones comunes del conjunto de puestos que recoge el perfil tipo (figura 11).

Hay que determinar y elegir los conocimientos necesarios requeridos para la puesta en marcha de ese perfil tipo en concreto, formación teórica y práctica, es decir, la formación necesaria mínima para ocupar el puesto de trabajo (figura 12).

**Figura 10.** Elaboración de un perfil tipo



**Figura 11.** Funciones generales del puesto en un perfil tipo

*Funciones:*

**1) Labor Administrativa.**

- ❖ Agilizará los procesos administrativos, al alta del paciente, para asegurar la disponibilidad de la cama a la mayor brevedad posible.
- ❖ Agilizará los procesos administrativos, al ingreso del paciente, para asegurar su inclusión en el soporte informático, así como la disponibilidad de la dieta y el tratamiento médico.
- ❖ Solicitará, al Servicio de Admisión, la pulsera identificativa del paciente según protocolo establecido.
- ❖ Registro de ingresos-altas, actualizando las planillas de los pacientes para su envío al servicio de Admisión.
- ❖ Pasar a la base de datos las constantes vitales y glucemias de los pacientes o asegurar que han sido registrados en la Historia clínica informatizada.
- ❖ Solicitar al sistema informático, e imprimir, el listado de actividad que generan las pruebas complementarias, según protocolo.
- ❖ Comprueba la recepción, en el sistema informático, de los resultados de pruebas que se realicen a lo largo de cada turno.
- ❖ Cumplimentará adecuadamente en la base de datos toda información referente a sus pacientes dejando constancia de los cuidados efectuados.
- ❖ Registro de la medicación prescrita por el facultativo.
- ❖ Guarda, custodia y mantenimiento de la historia clínica del paciente.
- ❖ Realizar el Informe de Continuidad de Cuidados al alta del paciente, si procede.
- ❖ Realizar el documento de Recomendaciones de Enfermería al alta del paciente, si procede.
- ❖ Atención y gestión de la actividad derivada de la información, comunicación (teléfono, timbres, alarmas, familiares, etc.)

**Figura 12.** Conocimientos del puesto en un perfil tipo

*Conocimientos:*

- ❖ Procedimientos de enfermería de hospitalización general.
- ❖ Procedimientos de enfermería generales.
- ❖ Normas de organización de la unidad de hospitalización respetando siempre las normas vigentes en salud laboral.
- ❖ Normativa sobre confidencialidad
- ❖ Normativa sobre los derechos del paciente
- ❖ Conocimiento y dominio del aparataje, material y programas informáticos.
- ❖ Taxonomía NANDA, NIC, NOC.
- ❖ Procedimientos de enfermería de hospitalización quirúrgica.

## **Elaboración del cuestionario de competencias: genéricas y específicas**

Acompañando a la formación, las competencias asociadas al puesto de trabajo, tanto generales o impuestas por la organización (las competencias que la organización considera que todos sus colaboradores deben tener para poder tener un rendimiento óptimo y cumplir con los objetivos propuestos) seguidas de esas competencias específicas que el superior jerárquico ha creído conveniente y espera que tengan sus colaboradores (figura 13).

Junto a las competencias siempre tiene que haber unos comportamientos, redactados tras la realización de las EIC y estudio de las funciones, unos cuatro o cinco comportamientos medibles y observables, que el superior jerárquico revisa y escoge, para su posterior evaluación (figura 14).

El perfil tipo se completa remarcando la formación que debe de tener la persona que ocupe el puesto y la experiencia necesaria. También es necesario conocer los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo en toda su amplitud, tanto a nivel general o específico.

### **Beneficios de una buena descripción de puestos de trabajo**

Al realizar una buena y amplia descripción de puestos, permite que las dificultades al elegir las funciones del perfil tipo se reduzcan y que en la comparación

---

**Figura 13.** Competencias genéricas y específicas

---

#### **COMPETENCIAS GENÉRICAS ASOCIADAS AL PUESTO:**

- ❖ Comunicación/ Escucha activa:
- ❖ Atención/Orientación al paciente.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Ética profesional.
- ❖ Identificación e integración en la organización.

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASOCIADAS AL PUESTO DE ENFERMERO/A:**

- 1) Conocimiento y Dominio del aparataje material.
- 2) Planificación de cuidado a pacientes.
- 3) Dominio sobre la especialidad.
- 4) Seguridad y Salud Laboral
- 5) Procesos y procedimientos implantados
- 6) Sistemas de registro.

**Figura 14.** Ejemplo de comportamientos

**Comportamientos asociados a competencias específicas.**

**1) Conocimientos y dominio del aparataje y material.**

- ❖ Aprende nuevas técnicas y materiales que surjan en su área/sección.
- ❖ Domina el material que el puesto requiere con respeto sus funciones/tareas.
- ❖ Actúa con responsabilidad en cuanto al mantenimiento y cuidados del aparataje y material.
- ❖ Conoce adecuadamente las características técnicas del aparataje sanitario.
- ❖ Maneja las nuevas tecnologías para la actualización de la evidencia científica.

**2) Planificación de cuidados a pacientes.**

- ❖ Establece prioridades y sabe distinguir de lo más a lo menos relevante con relación a la satisfacción del paciente.
- ❖ Enuncia diagnósticos de enfermería en base a la valoración de necesidades realizada.
- ❖ Establece los planes de cuidados adecuados fijando resultados esperados en base a las intervenciones enfermeras.
- ❖ Responde a las necesidades del paciente planificando los programas individualizados más apropiados de atención al paciente y familias.
- ❖ Realizar el Informe de Continuidad de Cuidados y documentos de recomendaciones de enfermería al alta del paciente, si procede.

entre trabajadores de distintas áreas las diferencias y similitudes sean evidentes. Así se consigue un perfil tipo idóneo con toda la información necesaria con el que se trabajara

### **Elaboración del cuestionario de evaluación por competencias**

Tras trabajar varios tipos de medición y distintos tipos de cuestionario, que nos ayudaran a obtener la máxima información a la hora de evaluar a los trabajadores, llegamos a un consenso decidiendo que el mejor método sería confeccionar un cuestionario de elaboración propia, adaptado a nuestras necesidades de evaluación en el hospital.

El proceso de evaluación que hemos elegido permitirá que el superior jerárquico inmediato evalúe a sus colaboradores, dejándolo abierto para una evaluación 360° donde participaran en la evaluación superiores, iguales, inferiores e incluso el cliente. Un paso imprescindible para el buen funcionamiento de este sistema de evaluación es formar debidamente a los evaluadores, en una reunión informativa en la que se presente la propuesta de evaluación y se explique la metodología a emplear, para que así no puedan incidir en errores tales como puede ser la tendencia central, efecto halo, retrospectiva del superior a la hora de las evaluaciones.



## Introducción del método de evaluación

El método de evaluación que se quiere presentar es una evaluación del desempeño basada en competencias. Se ha utilizado un cuestionario, utilizando una escala de medida concreta, la escala Likert.

Participaran como evaluadores los responsables del área/unidad o servicio de los puestos objeto de evaluación y como evaluados los titulares de cada puesto.

Se prevé que la evaluación sea semestralmente, estando sujeta a posibles cambios según necesidades.


Para la elaboración del cuestionario hemos utilizado la escala Likert adaptándola a nuestras necesidades de medición. Este método de evaluación consiste en una escala de puntuación del 1 al 5, asociando a los comportamientos 5 niveles de cumplimiento con 5 niveles de puntuación, en el que para obtener el nivel competencial necesitaríamos obtener un nivel de los comportamientos aceptable.

Para comenzar, el cuestionario utilizado para el tipo de evaluación en la cabecera debemos de especificar la denominación del puesto sometido a evaluación, el nombre del profesional evaluado, el área a la que pertenece, nombre del evaluador y la fecha en la que se realiza la evaluación para tener constancia (figura 15).

Este método de evaluación consiste en una escala de puntuación del 1 al 5, asociando a los comportamientos 5 niveles de cumplimiento con 5 niveles de puntuación, en el que para obtener el nivel competencial se necesita obtener un nivel de los comportamientos aceptable (figuras 16 y 17).

A continuación se explica el cuestionario, con una serie de instrucciones para poner en situación al evaluado y evaluador sobre los pasos a llevar a cabo en la realización del cuestionario: que se va a encontrar 5 competencias genéricas con

**Figura 15.** Cuestionario de evaluación

	<b>CUESTIONARIO EVALUACION DE COMPETENCIAS</b>		
Código	MATRONA ESPECIALIZADA	Fecha Elaboración	2011
GENERADO POR: Subdirección de Gestión de RRHH		Última Revisión	2011
APROBADO POR: Dirección		Edición	1ª
			Página 1 de 10.

**Denominación del puesto:**

**Nombre del profesional evaluado:**

**Área/unidad a la que pertenece:**

**Nombre del evaluador:**

**Fecha de validez:**

**Figura 16.** Escala de puntuación del cuestionario de evaluación

<p><i>Niveles competenciales. (NC)</i></p> <p><b>A. Áreas mejora. (1)</b></p> <p><b>B. Esencial (2)</b></p> <p><b>C. Intermedio (3)</b></p> <p><b>D. Avanzado. (4)</b></p> <p><b>E. Excelente. (5)</b></p>	<p><i>Niveles de los comportamientos.</i></p> <p>1. Nunca.</p> <p>2. A veces.</p> <p>3. Regularmente.</p> <p>4. A menudo.</p> <p>5. Siempre.</p>
--	--

**Figura 17.** Ejemplo de puntuación del cuestionario de evaluación

**COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS GENÉRICOS.**

1. **Comunicación/ escucha activa. (0%, igual de importancia para todos los comportamientos)**

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

❖ Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que su mensaje se entendido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

❖ Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sus respectivos comportamientos comunes para todo el personal del hospital, y de 5 a 7 competencias específicas que establecen los superiores para los puestos de trabajo de su área o sección.

**¿Cuál es la metodología de nuestro sistema de evaluación?**

La escala evaluación consiste en 5 niveles competenciales (NC) de desempeño en cada competencia:

- A: el desempeño del profesional deja mucho que desear en su puesto de trabajo, tiene muchas áreas de mejora (áreas de mejora).
- B: posee la competencia, es un profesional que cumple con sus funciones sin destacar sobre los demás (esenciales).
- C: el desempeño es consistentemente bueno. Aunque desarrolla casi todos los comportamientos de la competencia, sería deseable alguna mejora (intermedio).

- D: cumple con creces la competencia, promueve planes de acción para la mejora continua (avanzado).
- E: es el desempeño excepcional del puesto de trabajo. Desarrolla al máximo todos los comportamientos de la competencia. Ha alcanzado un máximo nivel de desarrollo (excelente).

Conseguimos llegar a un NC (A, B, C, D, E), a través de la evaluación de 5 niveles de comportamientos, con 5 posibilidades de cumplimiento, siendo:

- *Nunca.*
- *A veces.*
- *Regularmente.*
- *A menudo.*
- *Siempre.*

### Evaluación según el tipo de competencias

Dependiendo del tipo de competencias (genéricas o específicas), el método de evaluación será distinto.

#### Evaluación de competencias genéricas

Las competencias genéricas son las esenciales e imprescindibles para desempeñar cualquier puesto de trabajo en la organización. Estas son elegidas por un Comité de expertos, (Dirección, Subdirecciones...) a través de la Misión, visión y valores del HUVA.

Ejemplo: Competencia Genérica, orientación al paciente/cliente interno. El Comité marca como mínimo competencial en la competencia un 3(C); es decir, un profesional con nivel competencial intermedio. Esto será así para cualquier puesto en la organización.

#### Competencias genéricas

Como hay cinco comportamientos y el máximo de estos puede llegar al 100%, se reparte un 20% para cada uno de los cinco comportamientos, ya que todos tienen el mismo nivel de importancia para todos los perfiles/puestos del hospital.

¿Cómo se obtienen los comportamientos? A través de una entrevista de incidentes críticos en el que se obtendrán los comportamientos de los profesional que ha desarrollado su PT de manera efectiva.

**Ejemplo:** orientación al paciente/cliente interno (porcentaje; igual de importancia para todos los comportamientos):





Mantener una actitud de total disponibilidad en relación a los pacientes manteniéndose siempre disponible para recibir y escuchar a estos, tanto en cuestiones formales como informales.



Atiende a cada paciente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen promoviendo un entorno favorable.



Está disponible para consultas y reclamaciones, que trasladara a su superior si excede de sus funciones específicas.



Comprende que el paciente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.



Cuida al paciente/cliente interno como parte de su trabajo, además de ser una convicción que promueve a través de un constante ejemplo.



Total= 2,45 (B).

### **Evaluación de competencias específicas**

Son las competencias específicas exigidas en un determinado puesto de trabajo. Estas son elegidas por los responsables de cada unidad/servicio basándose en las funciones de cada PT.

**Ejemplo:** análisis y resolución de problemas. El responsable de unidad/servicio marca como mínimo competencial en la competencia un 2 (B), es decir, un profesional con nivel competencial esencial. Esto será así para un determinado perfil de PT. Otra opción sería que el mínimo competencial lo marque un profesional que ha desarrollado su PT de manera efectiva, a través de una EIC.

### **Competencias específicas**

El responsable pondera los comportamientos en función del nivel de importancia que crea necesario para esa competencia, distinguiendo entre alto, medio y bajo.

A estos tres parámetros se le atribuye un peso (porcentaje) específico. El peso lo establecerá el Consultor, una vez que se ha distinguido entre alto, medio y bajo. ¿Cómo poner peso a los comportamientos? Lo hará marcando tres niveles de importancia: 0-10 (bajo); 11-24 (medio);  $\geq 25$  (alto). Si a todos los comportamientos se le atribuye una importancia de alto, de manera excepcional se repartirá el 100% equitativamente entre todos los comportamientos.

**Ejemplo:** dominio de procesos y procedimientos implantados para organizar la gestión asistencial (porcentaje en función de importancia del comportamiento):

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

- Investigar acerca de la satisfacción del paciente y de las nuevas necesidades que plantean, a fin de realizar mejoras y desarrollar nuevos procesos (30%).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Establecer y ejecutar los procedimientos implantados para una asistencia eficaz y de calidad (20%).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Organizar los procedimientos y procesos necesarios para la asistencia a sus pacientes (15%).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Domina los sistemas informáticos necesarios para la gestión asistencial (15%).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Emplear los conocimientos, sistematizar los cuidados y actualizarlos (20%).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Total= 3,10 (C).

¿De dónde se obtienen los comportamientos? A diferencia de los comportamientos genéricos, los específicos se obtienen mediante una entrevista de incidentes críticos (EIC) a un profesional que ha desarrollado su PT de manera efectiva. De ahí se obtendrá el NC para la competencia.

### ***Diferencias entre puestos: con y sin responsabilidades***

- Puesto de trabajo sin responsabilidad: todos los perfiles requerirán un nivel mínimo de competencia.
- Puesto de trabajo con responsabilidad: en el caso de estos perfiles que impliquen responsabilidad sobre colaboradores, el nivel mínimo de competencia será superior al de un PT sin responsabilidad, tanto para las competencias genéricas como para las específicas. *Es decir, podrán tener la misma competencia, mismo comportamiento pero diferente NC y diferente peso porcentual.*

### **Resultados de la evaluación**

Si el responsable cree que para un puesto dado, es necesario que la comunicación y la escucha activa tenga un nivel de cumplimiento de C (NC intermedio), al sumar la puntuación de los cinco comportamientos, dará un nivel de desempeño A, B, C, D, E.

- Si la suma es menor a C: habría una deficiencia con respecto a esa competencia. Se optaría por formación y/u otras tareas (habilidades, conocimientos, actitudes).
- Si la suma es igual a C: cumple con el nivel mínimo requerido para la competencia.
- Si la media es superior a C: habría una fortaleza con respecto a esa competencia. Se optaría por motivar e implicar a otros profesionales.

## Resumen ejecutivo

Las organizaciones sanitarias desarrollan su actuación en un entorno en continuo cambio, con una alta variabilidad y complejidad, una creciente demanda ciudadana y un gran cambio demográfico-social, con esto, cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos: aquí, el tratamiento del recurso humano como capital humano; es a este factor al que debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes y actitudes.

## Objetivos

Mejorar y simplificar la gestión integrada de recursos humanos. Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos. Alinear la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización. Vincular al directivo en la gestión de los recursos humanos. Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio. Identificar a personas que ya han demostrado por medio de sus acciones y evaluaciones que poseen las competencias requeridas y que contribuyen en el logro de los objetivos.

## Metodología

Diseño del modelo. Confección de un cuestionario de análisis y descripción de puestos. Entrevistas estructuradas y personalizadas. Formación de responsables. Confección de un diccionario de competencias. Asociación de comportamientos a competencias. Realización de cuestionarios de competencias. Creación del formato de perfil de puesto para poder asociarle las competencias oportunas al puesto. Desarrollo de un sistema de evaluación (360°).

## Resultados

Realización de más de 346 análisis y descripciones de puestos de trabajo; creación de un diccionario de competencias exclusivo del área, compuesto por 38 competencias; elaboración de 59 perfiles tipo; creación de un cuestionario de evaluación, se han realizado evaluaciones 360° a 601 profesionales, desarrollo e implementación de la aplicación informática.

## **Conclusiones**

Con la gestión por competencias se consigue racionalidad, sentido y coherencia en la gestión de recursos humanos, ya que no se trata de una herramienta de control sino de dirección. Para que el sistema no presente dificultades y sea fácil su entendimiento, es fundamental que los sistemas de evaluación y de seguimiento sean sencillos. El apoyo e implicación de los mandos intermedios y el compromiso de la dirección han sido factores clave para el desarrollo de este proyecto.

“La mente es como un paracaídas, solo funciona cuando está abierta”.