

### La Evaluación del Desempeño por Competencias como Sistema clave para la mejora continua de la calidad de los servicios sanitarios.

- **AUTORES:**  
René Brandstatter; Pedro Manuel Ramos Negrín
- **INTRODUCCIÓN:**  
El Consorcio Sanitario de Tenerife (CST), Institución Pública, no lucrativa, coincidiendo con su constitución en el año 2000, incluyó en su Plan Estratégico el diseño, elaboración e implantación de un Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos, orientado al desarrollo profesional, con un enfoque estratégico y una ejecución distribuida, basado en la Gestión por Competencias. Se consideró como proceso clave en el desarrollo del modelo, el sistema de evaluación del desempeño por competencias, dado que los resultados obtenidos a través de él, posibilitan el desarrollo e integración de otros procesos (formación, desarrollo, gestión de talento, etc.). Este sistema se halla engarzado en siete aplicaciones informáticas compatibles con el sistema SAP, integrado en la Intranet del CST, que aporta valor a la organización, utilizando el rigor y la solidez técnica necesaria y propia de la gestión de Recursos Humanos por competencias, garantizando la eficiencia y la mejora continua de la calidad de la atención y asistencia al usuario en el Centro Hospitalario.
- **MATERIAL Y MÉTODOS:**  
El diseño, elaboración e implantación del sistema se basó en las siguientes etapas de desarrollo metodológico:
  - a. Información de la propuesta del proyecto del sistema al equipo directivo, mandos intermedios y representantes sindicales.
  - b. Formación de los directivos, mandos intermedios y representantes sindicales sobre la gestión de RRHH por competencias y la evaluación del desempeño por competencias.
  - c. Creación de los equipos de trabajo:
    - Equipos Directivos del Área de Enfermería y Administrativa.
    - Equipo Técnico (Dirección de RRHH y Cesi Iberia, S.A.).
    - Equipo de Pilotaje (Mandos intermedios del Área de Enfermería y Administrativa).
    - Muestra representativa de profesionales de las categorías implicadas del Área de Enfermería y Administrativa.
  - d. El Equipo Técnico de Cesi Iberia, S.A., a través de entrevistas estructuradas realizadas al Equipo de Pilotaje, elaboró los perfiles profesionales de cada categoría profesional y/o asociadas a titulaciones académicas específicas y/o a sectorializaciones funcionales específicas.
  - e. Asimismo, utilizando una muestra representativa de profesionales de cada categoría y otras el Equipo de Pilotaje, utilizando el soporte metodológico de la técnica de la entrevista de incidentes críticos, con un posterior análisis cualitativo de las entrevistas, mediante la técnica Delphi, se obtuvieron:
    - La definición de las competencias genéricas y técnicas en base al desempeño excelente.
    - La creación de un diccionario de competencias genéricas y técnicas, que describe de forma rigurosa los comportamientos laborales observables, que permiten alcanzar la excelencia.
    - El diseño de los perfiles competenciales genéricos y técnicos de cada categoría profesionales y otras.
  - f. Los Equipos Directivos del Área de Enfermería y Administrativa validaron los perfiles profesionales, competenciales y el diccionario de competencias. Asimismo, analizaron, a través de la técnica Delphi, la relevancia que cada una de las competencias poseía en el desempeño de cada categoría y otras.
  - g. El Equipo Técnico diseñó, dirigió y coordinó todo el proceso descrito anteriormente, además de diseñar, desarrollar e implantar el sistema de información, que permite la evaluación del desempeño "online", basado en competencias y la elaboración de sus manuales de procedimiento.
  - h. La implantación del sistema se hizo efectiva con el personal temporal del Área de Enfermería y Administrativa, previa formación individualizada práctica sobre el sistema de evaluación elaborado, haciendo uso de sus aplicaciones informáticas y manuales de procedimiento, para todos los agentes implicados: Gerente, directivos, mandos y administrador del sistema.
  - i. Los trabajadores, que son evaluados, reciben información verbal y escrita, a través del plan de acogida y sus mandos, sobre la evaluación del desempeño por competencias.
- **CONCLUSIONES:**  
Desde el año 2002, 108 mandos, 33 supervisores, 6 directores, 1 gerente y 1 administrador del sistema son usuarios del mismo, evalúan semestralmente a su personal y visualizan los resultados, que han sido utilizados en los últimos 4 años en la reordenación y gestión de las listas de contratación temporal de más de 3000 trabajadores, a través del sistema de evaluación basado en competencias, contando con los siguientes productos:
  - a. 78 Perfiles profesionales y competenciales de 78 categorías profesional y/o asociadas a titulaciones académicas específicas y/o a sectorializaciones funcionales específicas.



b. Diccionario de competencias genéricas y técnicas, graduado en 5 niveles, incluyendo en cada nivel 5 subniveles con sus comportamientos laborales observables.

c. Un sistema de información, conformado por 7 aplicaciones informáticas, que permite la evaluación del desempeño por competencias de forma "online", integrado en la Intranet del Consorcio Sanitario de Tenerife y vinculado con el sistema SAP.

Los mandos intermedios (primeros evaluadores) pueden acceder desde más de 80 ordenadores del CST a su aplicación, para evaluar, a cualquier hora del día, el desempeño de sus trabajadores.

A su vez, cada mando tiene asignado un supervisor (segundo evaluador) que, haciendo uso de su aplicación, visualiza los resultados de cada evaluación, realizada por sus mandos, teniendo la posibilidad de validar o realizar las precisiones oportunas a las estimaciones realizadas por el mando.

Por su parte, el equipo directivo, a través de su propia aplicación, puede visualizar, en cualquier momento, todas las evaluaciones realizadas por sus mandos y las modificaciones efectuadas por los supervisores, pertenecientes a su área de responsabilidad, así como obtener informes individualizados o por categoría.

Asimismo, el Gerente del CST dispone de una aplicación que le facilita, en tiempo real, todos los resultados obtenidos desde la implantación del sistema, además de todo tipo de informes.

Por último, la Dirección de Recursos Humanos actúa como administrador del sistema, teniendo una aplicación, que le proporciona las herramientas necesarias para planificar y gestionar todo el proceso y los resultados de la evaluación.

d. Siete Manuales de Procedimiento para las aplicaciones informáticas (Gerente, Director, Supervisor, Mando, Administrador del Sistema, Interface SAP e Interface SPSS).

e. Formación grupal e individualizada teórico/práctica para gerente, directivos, mandos, administrador del sistema y representantes sindicales.

f. Hoja informativa para los trabajadores, sobre todos los aspectos de funcionamiento y aplicación de la evaluación del desempeño por competencias.

El diseño, desarrollo e implantación del sistema le ha aportado al CST, un proceso de gestión y desarrollo de las personas que trabajan en el Área de Enfermería y Administrativa, a ampliar su implantación en el año 2007 al Área Médica y a todos los trabajadores (fijos y temporales), que permite optimizar sus características personales (conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores, motivos y rasgos de personalidad), así como las específicas profesionales, mejorando la gestión de la contratación temporal y su desvinculación, así como su efectividad en la actuación profesional, que ha hecho posible la mejora continua de la calidad de la atención y asistencia al usuario, así como seguir innovando en la gestión de RRHH con el diseño, desarrollo e implantación de nuevos procesos informatizados, como son la formación y la gestión de talentos, en aras de lograr un Modelo Integral de Gestión de RRHH por Competencias.

