

# GUÍA PEDAGÓGICA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN SALUD PARA EL PERSONAL DE LAS IPS

#### Dirección General de Calidad

### Proyecto:

Diseño y/o Adaptación de Herramientas Innovadoras para Colombia, de Mejores Prácticas Internacionales de Gestión Clínica y/o Administrativa, para que los Hospitales Mejoren su Desempeño Frente a los Estándares del Sistema Único de Acreditación y el Componente de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud.

# **AREA TEMÁTICA**

#### GARANTÍA Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD

#### LINEA DE TRABAJO

"Gestión por competencias en salud Para el personal profesional y no profesional de salud"

GUÍA PEDAGÓGICA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN SALUD PARA EL PERSONAL DE LAS IPS







# MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL

#### **DIEGO PALACIO BETANCOURT**

Ministro de la Protección Social

# CARLOS JORGE RODRÍGUEZ RESTREPO

Viceministro Técnico

# CARLOS IGNACIO CUERVO VALENCIA

Viceministro de Salud y Bienestar

# RICARDO ANDRÉS ECHEVERRI LÓPEZ

Viceministro de Relaciones Laborales

# **CLARA ALEXANDRA MÉNDEZ CUBILLOS**

Secretaria General



# DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DE SERVICIOS

## **LUIS FERNANDO CORREA SERNA**

Director General de Calidad de Servicios (E)

#### RODRIGO HERNANDEZ HERNANDEZ

Coordinador Grupo de Calidad

# SANDRA INÉS ROZO BOLAÑOS

Coordinadora Proyecto de Preparación de IPS para la Acreditación

# FRANCISCO RAÚL RESTREPO PARRA

Consultor Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicio

#### LIZ ADRIANA MORENO MORENO

Consultor Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicio

# MARTHA YOLANDA RUIZ VALDÉS

Consultor Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicio

# EQUIPO UT UNIVERSIDAD CES – GESAWORLD S.A

#### **LUIS F GIACOMETTI ROJAS**

Director Regional Gesaworld SA – Director Estratégico del proyecto UT Universidad CES – Gesaworld SA

## **FERNANDO ACOSTA RODRÍGUEZ**

Coordinador operativo del proyecto. Director de la Unidad de Extensión Universidad CES.

#### **DAVID VIVAS CONSUELO**

Director técnico del proyecto. UT Universidad CES – Gesaworld SA. Director del CIEGS Universidad Politécnica de Valencia (España)

# **GERMÁN ROMERO**

Odontólogo, especialista en Administración Hospitalaria, Magister en Estudios Políticos. Coordinador de la -CONACES - Ministerio de Educación Nacional.

#### WILLIAM ROBLES

Medico con especialización en Administración de Salud, Bioética y Epidemiologia.

Maestría en Políticas de Salud.

Par académico del Ministerio de Educación Nacional en los procesos de acreditación de instituciones de educación superior en salud.

#### ARIEL HABED LOPEZ

Coordinador regional de proyectos. Gesaworld SA. UT Universidad CES – Gesaworld SA



Este material fue financiado con recursos del Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicios.

# **RESEÑA DE AUTOR**

#### **GERMÁN ROMERO**

Odontólogo, especialista en Administración Hospitalaria, Magister en Estudios Políticos. Coordinador de la - CONACES - Ministerio de Educación Nacional.

#### **WILLIAM ROBLES**

Médico Pontificia Universidad Javeriana. Magister en Administración de salud y en Políticas de Salud. Especialista en Gobierno, Gerencia y Asuntos Públicos con estudios de Bioética y Epidemiología. Docente Departamento de Medicina Preventiva y Social de la Pontificia Universidad Javeriana. Consultor internacional. Par académico Ministerio de Educación Nacional en el proceso de Acreditación de Instituciones de Educación Superior en Salud.

# Contenido

| Presentación                   | 8  |
|--------------------------------|----|
| Guía del Participante          | 9  |
| Guía del Tutor                 | 15 |
| Unidades Didácticas            | 17 |
| Simulación y Mejores Prácticas | 67 |
| Guía de Evaluación             | 85 |

# Presentación

Esta guía pedagógica responde a la combinación de las mejores prácticas identificadas a nivel nacional e internacional, que se constituyen en metodologías innovadoras para su aplicación en forma generalizada en las clínicas y hospitales del país.

Es el resultado de un ejercicio previo de elaboración del inventario de oferta de conocimiento, a partir de un riguroso ejercicio metodológico para la búsqueda y revisión sistemática de literatura, la identificación y selección del conocimiento disponible en el tema que nos ocupa, la organización y valoración del mismo con criterios de evidencia de aplicación efectiva; la selección de las mejores prácticas de gestión clínica y administrativa y el análisis de conveniencia de cada una de éstas con recomendaciones sobre las herramientas e instrumentos pertinentes y susceptibles de ser aplicados por las Instituciones Prestadoras de servicios de Salud en el país. Para ampliar sobre los antecedentes de la formulación de la presente guía, usted puede ingresar en el siguiente link.

Con esta guía se busca promover en el personal de salud y en las IPS, los conocimientos necesarios para la incorporación de las competencias para la gestión y el desarrollo de los Recursos Humanos en el ámbito de la salud.

La Guía está dirigida a las IPS de cualquier nivel de complejidad y será aplicada por los directores del Departamento de Organización y Gestión del Talento Humano en Salud o de Recursos Humanos de la IPS y a todo el personal que trabaje o aspire trabajar en la Institución. Se fundamenta en un ejercicio de identificación de competencias tanto en la cultura de desempeño del recurso humano como en la cultura propia de la institución, que fortalezca el plan de mejoramiento del clima organizacional soportado en los fundamentos de la calidad.

Con la aplicación de esta guía se pretende fortalecer el desarrollo de los Estándares de Acreditación del SOGC, relacionados con la adecuada calificación y competencia del personal para el trabajo a desarrollar, la definición de las calificaciones y competencias para el puesto de trabajo; la identificación de las necesidades de educación continua por el personal y la institución y la retroalimentación por los diferentes clientes relacionados con el puesto de trabajo.

La guía se compone de una serie de Unidades Didácticas que constituyen el núcleo central de este manual, junto con una sección dedicada a experiencias prácticas. Como apoyo al participante y al coordinador de calidad de la institución se adjunta una guía del participante y otra del tutor.

# **Guía del Participante**

## 1.Identificación

#### Área

Fortalecimiento y mejoramiento continuo de la calidad.

#### Línea

Gestión por competencias en salud para el recurso humano que participa en la prestación de servicios de salud.

#### Instrumento

Guía pedagógica de gestión por competencias para el personal de salud.

#### Descripción

La guía pedagógica, incorpora el método para la obtención del perfil de requerimientos del puesto basado en competencias y de un método de retroalimentación, denominado método de 360°, para mejorar la cualificación del personal, con herramientas que facilitan su implementación. Será aplicado en los diferentes procesos en los que participa el Recurso Humano en los servicios de salud.

#### A quién va dirigida

El uso e implementación de la guía pedagógica, está dirigido a los directivos de los departamentos de selección y organización del Recurso Humano de las instituciones prestadoras de servicios de salud, que inician o avanzan en procesos de mejoramiento continuo de la calidad.

# 2. Competencias

#### 2.1. Institucionales

- Integrar la cultura de la gestión por competencias en la IPS.
- Inducir la cultura de la eficiencia en la Institución.
- Asumir el desarrollo de las capacidades laborales y personales en concordancia con las necesidades institucionales como base del clima organizacional.

- Orientarse y comprender los beneficios del trabajo en equipo.
- Diseñar estrategias de mejora continua.

#### 2.2. Específicas

- Definir las competencias por cargo y puesto laboral del recurso humano vinculado a la Institución o que aspira a integrarse.
- Empoderar a cada persona vinculada en la Institución para desarrollar dinámicamente sus competencias y establecer qué fortalezas y debilidades tiene ante ella.
- Adaptar en la institución, la formación, promoción, incentivos y evaluación del desempeño del personal a partir de las competencias.
- Incorporar el desarrollo permanente de las competencias, desde el personal directivo hasta el misional, dentro de la cultura organizacional de las Instituciones prestadoras de servicios de salud.
- Propiciar el mejoramiento continuo del clima organizacional como una confluencia de objetivos entre los trabajadores y la organización, lo que permite empoderamiento en el desarrollo de la calidad como un proceso dinámico, con miras a la Acreditación de la IPS.

## 3. Conocimientos Previos Recomendados

El personal que revise y aplique esta guía, deberá estar familiarizado con:

- El tema de calidad en las IPS.
- Razón de ser de la entidad, metas y estrategias que involucren su puesto de trabajo y procesos en los cuales se interviene.

# 4. Resultados Esperados del Aprendizaje

Del estudio y aplicación de esta guía pedagógica se espera lograr los siguientes resultados:

- Asumir en la cultura organizacional de las IPS la gestión por competencias.
- Integrar la formación permanente y la gestión en competencias, como estrategia del mejoramiento continuo de la calidad.
- Formar un sentido crítico en los involucrados a partir del auto reconocimiento de capacidades que permitan de una forma autónoma (método 360º), generando un plan de desarrollo concertado y fortalecido con procesos de formación y capacitación.
- Valorar el clima organizacional como el resultado de la unión de esfuerzos y proyectos entre la organización y los empleados.
- Aplicación de la gestión por competencias en los procesos de selección, inducción, reinducción y entrenamiento en puestos de trabajo del personal de las IPS.

### 5. Conocimientos: Unidades Didácticas

Los contenidos docentes se han estructurado en las siguientes unidades didácticas.

Glosario Introducción

Unidad Didáctica 1

Las Competencias como Instrumento de Gestión Institucional para: selección, desarrollo y progreso de estrategias de la cultura organizacional del personal que trabaja en hospitales y clínicas.

Unidad Didáctica 2

Guía Pedagógica de Gestión por Competencias para el Personal de la Salud de Nivel Profesional y No Profesional, que trabaja o desea trabajar, en Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS). Descripción del Método de Evaluación 360º.

# 6. Metodología de Enseñanza y Aprendizaje

La metodología es un conjunto coherente de técnicas y acciones lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje de los alumnos hacia determinados resultados.

El aprendizaje se desarrollará mediante:

- El desarrollo guiado por el tutor, de los instrumentos tendientes a la identificación de sus competencias y a la evaluación de las mismas con el objetivo de establecer ciclos de mejoramiento continuo.
- Trabajo individual y en grupo al interior de la institución, donde se realice la aplicación del instrumento.
- Actividades de aplicación, participación y resultados on-line con base en materiales multimedia desarrollados por la Clínica o el Hospital.

Desde el departamento de Talento Humano de la Institución se organizará el desarrollo de las siguientes actividades:

- 1. Definición conjunta de competencias genéricas y específicas del personal para cada puesto de trabajo.
- 2. Elaboración de un cuestionario, incluyendo las competencias y considerando la misión, vi sión, valores institucionales y metodología estratégica.



- 3. Selección de los participantes que diligenciarán por si mismos el formulario definido en la Institución.
- 4. Establecimiento de selección de observadores por parte del participante. La persona escoge quiénes integraran el equipo de observadores, entre los cuales deben estar: el jefe y directivos superiores con los que mantiene contacto laboral; sus colaboradores (asistentes) o subordinados; sus colegas u homólogos; sus pacientes, usuarios o clientes y, sus proveedores entre otros.
- 5. Acopio de las respuestas de los observadores que son anónimas; se promedian sus calificaciones y se registran en el informe de presentación de resultados.
- 6. Registro de las fortalezas y debilidades identificadas en el informe de evaluación, con el fin de resaltarlas.
- 7. Presentación resumida mostrándole al participante sus resultados por grupos de competencias.
- 8. Ejecución de un trabajo personal de reflexión y acción que se verá plasmado en un plan de desarrollo.

# 7. Planificación del Aprendizaje

| TIPO DE ACTIVIDAD   | DISTRIBUCIÓN<br>HORARIA   | Presencial | No presencial |
|---|---|------------|---------------|
| Estudio y análisis de las competencias sugeridas, para definir competencias genéricas.                                | 8 sesiones de dos<br>horas (definición<br>competencias<br>genéricas). | 6          | 10            |
| 2. Trabajo de cada director y su equipo de departamento, para definir las competencias específicas del departamento.  | 6 sesiones de dos horas.  | 6          | 6             |
| 3. Trabajo en grupo para definir el cuestionario de las competencias para evaluar cada persona por puesto de trabajo. | 4 sesiones de dos horas.  | 8          |               |
| 4. Trabajo en grupo para definir el cuestionario de las competencias que cada persona cree que tiene.                 | 4 sesiones de dos horas.  | 8          |               |
| 5. Tutorías, realizadas por los directores del departamento de Recursos Humanos.                                      | 3 sesiones de una hora.   | 3          |               |
| 6.Selección de observadores   | 1 sesión de dos horas.  | 2          |               |
| 7. Entrega de cuestionarios a los observadores.   | 1 sesión de una hora.   | 1          |               |
| 8. Tabulación de la información y retroalimentación.  | 1 sesión de dos horas.  | 2          |               |
| 9. Elaboración de planes de desarrollo.   | 2 sesiones de dos horas.  | 4          |               |
| TOTALES   |   | 41         | 16            |
| VOLUMEN TOTAL DE TRABAJO  |   | 58         |               |

# 8. Evaluación

La evaluación consistirá en:

- Un cuestionario de partida y un cuestionario post test, que permita evidenciar el inicio y posterior avance del proceso de aplicación práctica del instrumento, a modo de valoración "in situ" de su efectividad.

# 9. Recursos y Ambiente

#### Recursos en plataforma Web

- Unidades Didácticas en soporte electrónico.
- Presentaciones Multimedia
- Test de Auto-evaluación
- Documentación de Apoyo

#### **Ambiente**

Trabajo individual y en grupo, orientado por los directores de Recursos Humanos o Talento Humano de la IPS.

# Guía del tutor

#### 1. Perfil del Tutor

El tutor debe ser un profesional, integrante del equipo directivo de la institución específicamente del departamento de Recursos Humanos, con formación en dirección, organización o gestión de Recursos Humanos.

#### 2. Conocimientos del Tutor

El tutor deberá disponer o adquirir previamente a su desempeño como tal, conocimiento sobre:

- Gestión por competencias de Recursos Humanos o Talento Humano.
- Diseño y Organización de Cuestionarios para selección, evaluación y desempeño laboral del recurso humano por competencias.
- Administración, organización y transmisión de los resultados obtenidos de la evaluación de competencias.

## 3. Funciones del Tutor

Esta guía pedagógica, ha sido diseñada para que se aplique al personal que trabaja o está en la fase de selección para trabajar, en instituciones prestadoras de servicios de salud.

Las funciones del tutor se presentan en tres grandes categorías como son la de facilitador, la de coordinador y la de evaluador como se describe a continuación:

#### **Facilitador**

- En la aceptación de la guía pedagógica y el apoyo de las directivas de la IPS, para su uso e implementación.
- En la enseñanza de los beneficios de la aplicación de la guía de gestión tanto al personal misional como directivo de la IPS.
- En poder transmitir los resultados de las evaluaciones.

#### Coordinador

- En la implementación de la guía pedagógica para trabajos por departamento en grupo o individuales.
- Organización de los planes de mejoramiento para cada persona, según los resultados de evaluación obtenidos.

#### **Evaluador**

• De los conocimientos y habilidades adquiridas por los alumnos durante el proceso de formación.

# 4. Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica combina dos tipos de actividades:

- Actividades de formación con base en materiales y revisión de literatura.
- Aplicación del cuestionario de gestión por competencias, de forma individual o grupal de manera presencial, al personal que trabaja o aspira trabajar en la IPS.

Las actividades del director de Recursos Humanos (tutor) de la institución serán las siguientes:

- 1. Participación, en el proceso de selección de trabajadores y determinación del orden de aplicación del instrumento.
- 2. Programación de las actividades de sensibilización y coordinación:
  - a. Coordinación de los tiempos de estudio.
  - b. Coordinación de las sesiones presenciales.
- 3. Diseño del cuestionario de gestión por competencias, con las competencias definidas para cada puesto (cargo), que debe reunir cada persona que trabaja en la Institución.
- 4. Dirección del equipo de participantes.

# **Unidades Didácticas**

Glosario

Introducción

**Unidad Didáctica 1** 

Las Competencias como Instrumento de Gestión Institucional

**Unidad Didáctica 2** 

Descripción del Método de Evaluación 360º

### **GLOSARIO**

#### Competencia

- Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de criterio.
- Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares relacionados de actividad

#### **Persona Competente**

Cuando la persona realiza un trabajo o una actividad con éxito. Lo anterior, representa la asociación de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si alguno de esos aspectos no se tiene o falla, siendo éste necesario para lograr algo, ya no se es "competente".

## Competencias Genéricas

Se refieren a competencias transversales, transferibles a gran cantidad de funciones y tareas.

#### Las Competencias Genéricas o Estratégicas de la Organización

Son aquellas que están presentes en todos los trabajos de la organización pues se derivan de la misión, los valores y el modelo estratégico de la organización, por lo tanto deben estar presentes en el perfil de exigencias de todas las direcciones.

#### Competencias Específicas

Son competencias directamente relacionadas con la ocupación. Definidas las competencias genéricas, cada departamento definirá las competencias específicas de su área.

#### Gestión por Competencias

Disciplina organizacional que permite alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia del negocio.

#### **IPS**

Institución Prestadora de servicios de Salud.

#### Guía Pedagógica

Herramienta u objeto elaborado de forma tal, que debe tener impacto en el proceso educativo, en cualquiera de las dimensiones que este tenga, así como en la comprensión y organización de la cultura y la construcción del sujeto.

#### Método de 360°

Técnica de gestión de desempeño que se fundamenta en la retroalimentación multifuente y que involucra, además de la autoevaluación, a los compañeros, al superior inmediato y a los terceros, a los cuales uno brinda servicio pudiendo incluso incorporar evaluación de los proveedores de insumos que en el caso del desempeño, son las personas que en la cadena de valor le entregan a uno trabajos de áreas correlacionadas.

## **Competencias Organizacionales**

#### Orientación al Logro

Es la capacidad de encaminar todos los actos a la consecución de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Preocupación por realizar su trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de la excelencia establecidos.

#### **Apertura al Cambio**

Habilidad para incentivar y mantener procesos de mejoramiento permanente en el ejercicio de su actividad profesional para que redunden en beneficios para la organización.

#### Calidad en el Servicio

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades, demandas y expectativas de los clientes externos e internos y dar respuesta oportuna y eficaz a estas.

### Trabajo en Equipo

Capacidad para trabajar en unión de otras personas por los objetivos comunes, cediendo los intereses personales y con la habilidad para superar los problemas interpersonales.

# Capacidad de Aprender

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.

# **Competencias Personales**

#### **Asertividad**

Respeto por sí mismo, respetar a los demás ser directo, honesto y apropiado. Mantener el equilibrio emocional. Saber decir y saber escuchar. Ser muy positivo y usar correctamente el lenguaje no verbal.

#### Inteligencia Emocional

Capacidad de establecer relaciones interpersonales, además se considera que el individuo tiene una alta inteligencia emocional cuando puede controlar sus emociones aún en las situaciones más difíciles, en otras palabras, esto significa actuar asertivamente con todos los miembros del entorno personal, la inteligencia emocional implica el desarrollo de capacidades de liderazgo.

#### Habilidades Comunicativas

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a los otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás.

#### Autocontrol

Es la posibilidad de mantener el dominio. Se presentan los conceptos clave que el lector debería poseer ante situaciones difíciles, controlando ante otras personas la expresión de emociones intensas y procurando no perder el foco de la realidad.

#### Sentido Ético

Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar, consecuentemente con el de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas.

#### **Autoconfianza**

Es el convencimiento que uno es capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o misión encomendada. Esto incluye abordar crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

#### **Actitud de Mejoramiento**

Habilidad para incentivar y mantener procesos de mejoramiento permanente en el ejercicio de su actividad profesional que redunden en beneficios para la organización.

#### **Proactividad**

Tiene que ver con la capacidad de ser diligente y eficaz en el desarrollo de las labores, tiene visión de futuro frente a su trabajo y se permite actuar anticipadamente a cualquier solicitud.

#### Gestión

Habilidad para planear, ejecutar, evaluar y reformular acciones conducentes al logro de un objetivo.

#### Dirección de Personas

Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que uno considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica "decir a los demás lo que tienen que hacer", es decir confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización. El tono varía según lo requiera la circunstancia o persona, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante.

#### Iniciativa

Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o resolución de problemas.

#### Disciplina

La herramienta esencial para poder guiar y organizar el aprendizaje y al mismo tiempo es un fin para desarrollar en la persona los valores, actitudes que se deseen.

#### Sentido de Pertenencia

Se refiere a defender y promulgar los intereses de la compañía como si fueran los propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la compañía.

#### Capacidad de Planeación

Implica determinar las metas reales, estableciendo prioridades y fijando acciones, teniendo en cuenta los plazos y recursos requeridos.

#### **Relaciones Interpersonales**

Habilidad para relacionarse bien con las personas dentro de un clima de cordialidad, de estímulo y respeto. Facilidad para acercarse en forma calidad y amistoso.

#### Atención al Detalle

Es la capacidad de realizar labores que requieren alta minuciosidad y mesura.

#### Conocimientos Técnicos

Incluye el afán de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos así como transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.

# **Competencias Funcionales**

#### **Entusiasmo**

Habilidad para realizar una labor particular con energía y disposición. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.

#### Creatividad e Innovación

Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

#### Visión de Futuro

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

#### **Planeación**

Implica determinar las metas reales, estableciendo prioridades y fijando acciones, teniendo en cuenta los plazos y recursos requeridos.

#### Atención al Detalle

Es la capacidad de realizar labores que requieren alta minuciosidad y mesura.

#### Responsabilidad

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las diferentes situaciones de la vida y del trabajo.

#### Capacidad de Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana alternativas para negociar los mejores acuerdos.

#### **Dinamismo**

Es la habilidad para mantener un nivel de actividad apropiado a las condiciones del trabajo.

#### Administración de Recursos

Facultad para regular con criterio el uso y manejo de los recursos con que cuenta una persona en el desempeño de su trabajo.

#### Efectividad

Capacidad para finiquitar procesos y actividades dentro de los estándares de tiempo y calidad en el resultado final alcanzado.

#### Tolerancia a la Frustración

Mantenimiento firme del carácter bajo situaciones de fracaso. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés o presión.

#### Compromiso y Disciplina

Facultad para controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, en aras de garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

#### Desarrollo de las Personas

Habilidad para ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

#### Pensamiento Estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios y realizar alianzas estratégicas con un cliente, proveedores o competidores.

#### Iniciativa

Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o resolución de problemas.

#### **Toma de Decisiones**

Capacidad de enfrentar la dificultad, formar juicios definitivos sobre algo dudoso o contestable, y tomar determinaciones al respecto.

## Introducción

En esta sección se presenta una breve introducción a la guía pedagógica, el objetivo y la descripción de las Unidades Didácticas que la integran.

Para los hospitales y clínicas, los procesos de dirección del personal son unos de los puntos debatidos en el desarrollo organizacional moderno, primero connotándolos en un recurso importante para el buen desempeño y logro de la eficiencia de las instituciones, posteriormente generando a partir de ellos una articulación de valores y cultura que se posicionarían en la base del desarrollo organizacional y últimamente, constituyendo una etapa importante en donde la empresa se genera como un espacio de desarrollo de los individuos y a partir de estas acciones formar un capital importante que se traduce en la sostenibilidad de la misma.

Esta evolución va de la mano con herramientas en pro del logro de la calidad, pasando por una lista de chequeo que garantiza una estandarización de actividades, hacia un empoderamiento de la gestión en los puestos de trabajo relacionados con el valor que se puede aportar con la incorporación de enfoques y capacidades de cada individuo en el desarrollo de las tareas habituales, sin limitarse a esquemas rígidos si no, generando innovación y capitalizando las acciones.

La "Guía Pedagógica de Gestión por Competencias", permite alinear a las personas con la estrategia organizacional, dado que las competencias representan las características necesarias para alcanzarla. Una vez que se ha definido el modelo, el mismo se aplica a todos los subsistemas de Recursos Humanos, siendo sus tres pilares: Selección o ubicación, desempeño y desarrollo. Las personas deben ser seleccionadas o ubicadas según las competencias del modelo, en función de las mismas se deben medir su desempeño y el desarrollo de competencias debe admitir la reducción de las brechas detectadas.

En esta guía se busca establecer las bases conceptuales, metodológicas y organizacionales, que permitan a las directivas responsables de la organización y gestión del Talento Humano de las IPS (clínicas y hospitales) del país, implementar la gestión por competencias en el personal que aspira trabajar o ya está trabajando en las IPS, sin distinción del nivel de estudios, clase de contratación y puesto de trabajo; para que tanto el personal directivo como misional de la Institución, propenda con eficiencia por el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de los servicios de salud dentro de un adecuado clima organizacional.

# Área y línea de Trabajo

Este tema se desarrolla en el contexto del proyecto "Diseñar o adaptar herramientas innovadoras para Colombia, de mejores prácticas internacionales de gestión clínica o administrativa, para que

los hospitales mejoren su desempeño frente a los estándares del Sistema Único de Acreditación y el componente de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud", en concreto en la línea temática Gestión por competencias en salud para el personal profesional y no profesional de salud.

## **Alcance y Objetivos**

#### **Objetivo General**

Contribuir al fortalecimiento de la mejora de la calidad de los hospitales y clínicas de Colombia, mediante el uso y aplicación de la guía pedagógica como instrumento que proporciona el mejoramiento continuo de la calidad para el personal que trabaja en la Institución y contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional en los procesos y procedimientos requeridos para el logro de la Acreditación Institucional.

#### Objetivo Específicos

- Incentivar los conocimientos básicos y la implementación de la gestión por competencias en el personal directivo y misional de las IPS.
- Desarrollar un proceso didáctico de sencilla y práctica aplicación, orientado a mejorar la capacidad de uso de la guía pedagógica, como apoyo a los procesos de mejora de la calidad a nivel institucional.
- Disponer de una guía pedagógica, alineada a la misión, valores y modelo estratégico de la Organización que apoye los procesos y procedimientos del personal en busca de la mejora de la calidad y la acreditación de las IPS.

# A quien va Dirigida

La guía pedagógica va dirigida en principio a los directores de los departamentos de Talento Humano o Recursos Humanos de la Instituciones Prestadoras de servicios de Salud, quienes desplegarán su uso y aplicación al:

- Personal Directivo de las IPS.
- Personal Directivo en Organización y Gestión del Talento Humano
- Personal Misional de las IPS.
- Personal Generador y Auditor de las Políticas de Gestión del Talento Humano, que participa en la prestación de servicios de salud.

#### Cuestionario de Entrada al Proceso

Se ha elaborado un cuestionario con el propósito de que usted realice una auto- evaluación antes de ingresar al desarrollo de esta guía.

- Como persona que trabajo en la IPS, ¿tengo un claro conocimiento de su misión, visión, valores y modelo estratégico de gestión y desarrollo?
- ¿Conozco los requerimientos definidos por la Institución, que deben tener las personas para su desempeño laboral en cada puesto de trabajo?
- ¿Conozco el uso y aplicación de la gestión por competencias en hospitales o clínicas para el logro de la acreditación?
- ¿Se han aplicado metodologías de gestión por competencias en la Institución?
- ¿Se tienen definidas competencias para selección de las personas u otros desarrollos de la Institución? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué clase: genéricas o específicas?, ¿Cuáles mecanismos se tienen para su identificación y aplicación?

# **Unidad Didáctica 1**

Las Competencias como Instrumento de Gestión Institucional

En esta Unidad Didáctica se explica la importancia que tienen las competencias como instrumento de gestión en las IPS.

## Introducción

David McClellan en 1973, planteó el concepto de "Competencia" como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo por elementos como: "Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: primero, no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida, segundo, a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos".

Esta situación lo llevó a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias", que accediesen a un mejor pronóstico del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una manera de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo", y no "a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClellan, 1993). Posteriormente, se estimuló el uso del término, haciéndolo obligatorio desde los años ochenta".

Lo planteado brevemente sobre la introducción del concepto de Competencias en el contexto laboral ha tenido un impacto sustancial, que es importante no sólo conocer lo que significan, sino las implicaciones que tienen para el trabajo en recursos humanos. Este planteamiento es coherente con el compromiso de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de salud que desde el ente rector, el Ministerio de la Protección Social, se viene asumiendo en aras de la excelencia, la innovación y el desarrollo tanto del personal como de las organizaciones comprometidas en prestar estos servicios.

# **Objetivos**

Los objetivos de esta unidad didáctica son:

- Aprendizaje y reflexión sobre la necesidad de gestionar por competencias, por el personal que directa e indirectamente participa en la prestación de servicios de salud en un hospital o clínica del país.
- Identificar entre el grupo de competencias, aquellas que deben escogerse para la selección y el desarrollo del trabajo (por cargo o puesto) del personal, en la IPS.

# Gestión por Competencias para el Personal de Nivel Profesional y No Profesional de Salud.

Desde el enfoque de competencias, los perfiles adecuados que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo incluye poseer los comportamientos para cumplir con la exigencia de los puestos de la(s) persona (s) que lo va a ocupar para realizar el trabajo con eficiencia y seguridad.

Para el desarrollo de la guía, se requiere inicialmente trabajar lo siguiente:

## Obtención del Perfil de Requerimientos del Puesto Basado en Competencias

Para elaborar los perfiles por competencias, es necesario que la IPS tenga definido su Plan Estratégico, el cual se estructuró considerando la Misión, visión, objetivos, estrategias e instrumentos institucionales y, para lo cual, debe seguir las siguientes fases:

- a. Informar a todo el personal que trabaja en el hospital o la clínica.
- b. Definir las competencias genéricas de la organización.

Competencias que deben definirse en relación a:

- Misión
- Visión
- Valores
- Modelo estratégico. Gerencia.
- c. Establecer los perfiles de los puestos de trabajo que se constituirán en requerimientos del mismo.

Competencias que deben definirse en relación a:

- Descripción del(os) puesto(s).
- Crear un cuestionario borrador.
- Revisar cuestionarios.
- Definir cuestionario.
- Recoger información.
- Análisis de información.
- d. Aprobar

Basados en las descripciones y la lista de competencias genéricas, se prepara el cuestionario borrador, para que cada dirección de la IPS lo complete. El cuestionario tiene para su diligenciamiento una lista de competencias y conductas para cada competencia.

En las competencias técnicas, que relatan los comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos por ejemplo, elaboración correcta de un presupuesto de compras, elaboración correcta de la nómina, toma de muestras clínicas, preparación de campos quirúrgicos, etc., existirán diferencias marcadas.

El director de cada departamento de la IPS, diligenciará y revisará el borrador de cuestionario y a continuación, se reunirá con el equipo humano del departamento para introducir los cambios sugeridos por ellos, siempre y cuando se encuentren adecuadamente justificados.

Posteriormente se realizarán los cambios a que haya lugar y se utilizará el cuestionario para la realización de la prueba. En los departamentos donde existan más de cinco personas, se recomienda escoger aleatoriamente un treinta por ciento de ellas, siempre y cuando sean personas conocedoras del trabajo que realizan. Si se encuentra una sola persona por cargo o puesto, el perfil de requerimientos del cargo estará formado por las competencias elegidas por la persona y en el orden de importancia que esta les asignó.

Finalmente se analizan los resultados y se elabora el catálogo de los perfiles por competencias.

A continuación se presenta la lista de competencias genéricas y específicas que son utilizadas con mayor frecuencia. Lista que podremos asociar a la primera fase de éste método.

#### Lista de Competencias Genéricas y Específicas Frecuentemente Utilizadas<sup>1</sup>

**Excelencia.** Realizar las tareas buscando en sus actividades los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

*Liderazgo.* Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

Aprendizaje. Integra con rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.

**Flexibilidad.** Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos con diferentes tareas, responsabilidades y personas.

**Decisión.** Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.

**Comunicación.** Informar clara y concisamente obteniendo información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

**Resistencia a la tensión.** Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

**Desarrollo personal.** Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.

**Conocimientos técnicos** Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

**Planificación / Organización.** Definir prioridades: establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

**Solución de problemas**. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

*Trabajo en equipo.* Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.

*Mejora continua.* Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y eficiencia.

**Colaboración**. Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones. Para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

**Negociación.** Identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Las competencias aquí sugeridas, son la más frecuentes en las IPS; no obstante, cada organización, debe seleccionar y redefinir-las para establecer la plataforma pertinente para su personal.

Negociación. Identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Es necesario recordar que las competencias genéricas o estratégicas de la institución (clínica o el hospital), son aquellas que están presentes en todos los trabajos que se ejecutan en la organización, pues las mismas son derivadas de la misión, la visión, los valores y el modelo estratégico de la organización, por lo tanto deben estar presentes en el perfil de requerimientos de todos los departamentos o áreas. Por ejemplo, si uno de los valores de la empresa es la calidad, en todos los puestos debe estar presente una competencia denominada orientación a la calidad.

Conocidas o definidas las competencias genéricas, cada director de departamento o área, ubicará las competencias especificas de su área, evitando colocar demasiadas competencias (Máximo diez, por departamento o área incluidas las genéricas).

Ejemplo Modelo de Cuestionario / Entrevista

Para definir el perfil de requerimientos de un puesto. (Ver ejemplo)

#### ANALISIS Y ELABORACION DEL PERFIL DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Cuestionario mediante el cual, se presentan una serie de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos asociados a las mismas, algunas de estas se consideraron como las más relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades incluidas en su puesto de trabajo en la IPS, con el objeto de conocer su realización y así, poder adaptar las futuras acciones de Talento Humano a sus necesidades reales.

#### PERFIL DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Se anexa a la presente las definiciones operativas de las competencias consideradas importantes, para desarrollar las funciones y actividades de su puesto en la IPS. Para contestar esta parte del cuestionario y diferenciar entre las competencias que considera que son importantes para su trabajo y las que no, se le sugiere que se plantee o formule para cada competencia las siguientes preguntas:

- 1. Necesito utilizar esta competencia para desempeñar mis funciones y actividades? Si la respuesta es Si marque o señale con una X- la columna "Si". En caso contrario, señale la columna 'No". Procure marcar entre un mínimo de seis (6) competencias y un máximo de diez (10) competencias.
- 2. ¿Qué importancia tiene la competencia para el desarrollo de mi trabajo? Antes de responder esta pregunta piense en las funciones y actividades que desarrolla en su puesto de trabajo

y elija entre las competencias que ha considerado necesarias, las que son claves o prioritarias y ordénelas según su importancia en la columna "ORDEN", marcando 1 a 5 por orden de importancia (1 más importante y 5 menor importancia).

Si considera que hay alguna competencia que es relevante para su trabajo y no ha sido contemplada en el listado adjunto: por favor regístrela (añádala) en la fila "OTRAS".

Se aclara que el orden en que se presentan las competencias es totalmente aleatorio; es decir, no sigue ningún orden; por lo tanto se solicita leer las quince competencias antes de contestar.

# Mi puesto exige las siguientes competencias

Ordene las competencias que ha considerado claves: mínimo 5 y un máximo de 8.

|    | Clave |       |   |  |  |
|----|-------|-------|---|--|--|
| Si | No    | Orden | Competencias  |  |  |
|    |       |       | 1. Excelencia. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.   |  |  |
|    |       |       | 2. Liderazgo. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados   |  |  |
|    |       |       | 3. Aprendizaje. Integra con rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.   |  |  |
|    |       |       | 4. Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situacione<br>de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos<br>entornos con diferentes tareas, responsabilidades y personas.   |  |  |
|    |       |       | <b>5. Decisión.</b> Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares  |  |  |
|    |       |       | <b>6. Comunicación.</b> Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.  |  |  |
|    |       |       | 7. Resistencia a la tensión. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.  |  |  |
|    |       |       | 8. Desarrollo personal. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal   |  |  |
|    |       |       | 9. Conocimientos técnicos Tener amplios y detallados conocimiento de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.  |  |  |
|    |       |       | 10. Planificación / Organización. Definir prioridades: establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento. |  |  |
|    |       |       | 11. Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.  |  |  |
|    |       |       | <b>12. Trabajo en equipo.</b> Trabajar de forma amable, cooperando con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.  |  |  |
|    |       |       | <b>13. Mejora continua.</b> Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y eficiencia.   |  |  |
|    |       |       | <b>14.</b> Colaboración. Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones. Para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.   |  |  |
|    |       |       | <b>15. Negociación.</b> Identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.  |  |  |

# DETERMINACION DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A CADA COMPETENCIA

Una vez señaladas y ordenadas las competencias que considera claves para el desarrollo de sus funciones y actividades en su puesto, en este apartado del cuestionario, le solicitamos que indique los comportamientos que considera más importantes para cada una de ellas y así, poder desempeñar su trabajo de la forma más efectiva posible.

La forma de contestar esta parte del cuestionario, es igual al diligenciamiento efectuado en el apartado anterior:

- En primer lugar señale aquellos comportamientos que considera, son necesarios para cada una de las competencias elegidas en el apartado anterior.
- En segundo lugar ordénelos según su importancia, dándole 1 al comportamiento más importante dentro de la competencia; 2 al segundo más importante y así sucesivamente.

Procure señalar un mínimo de 4 y un máximo de 6 comportamientos en cada competencia clave.

Asegúrese de señalar únicamente los comportamientos referidos a las competencias que señaló como prioritarias o claves (mínimo 6, máximo 10) en la columna orden del apartado anterior.

# COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMÚNMENTE EMPLEADAS Y ALGUNOS COMPORTAMIENTOS.

| ¿Cla | ve? |       |  |
|------|-----|-------|--|
| Si   | No  | Orden | Comportamientos  |
|      |     |       | Adquirir conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.   |
|      |     |       | <ul> <li>b. Incorporar rápidamente los nuevos conocimientos y<br/>destrezas al departamento y áreas de trabajo.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>Trabajar con productos, herramientas o equipos de<br/>personas, que cambian con frecuencia y cuyas<br/>modificaciones han de aprenderse con rapidez.</li> </ul> |
|      |     |       | d. Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.   |
|      |     |       | <ul> <li>Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e<br/>inconvenientes de los procesos de trabajo.</li> </ul>  |
|      |     |       | f. Implicarse en nuevas actividades para familiarizarse con procesos de trabajo diferentes de los habituales.  |
|      |     |       | g. Redactar guías de utilización de procedimientos de<br>trabajo y modos de solucionar problemas.  |
|      |     |       | h. Aplicar los nuevos conocimientos adquiridos hacia el logro y desarrollo eficiente de los objetivos de la IPS.   |
|      |     |       | Orientar los nuevos conocimientos a la calidad de la IPS, con el mejoramiento continuo de los procesos   |
|      |     |       | j. Otros ¿Cuáles?  |

| ¿Clave?  |       |       |  |
|----------|-------|-------|--|
| Si       | No No | Orden | Comportamientos  |
| <u> </u> |       |       | Preparar borradores, documentación y demás documentos requeridos, antes del desarrollo de una negociación.   |
|          |       |       | <ul> <li>b. Identificar las necesidades propias de la IPS y las<br/>de la otra parte.</li> </ul>   |
|          |       |       | <ul> <li>c. Ponerse en el lugar de la otra parte, sin dejar de<br/>lado los intereses de la IPS, y tratar de anticipar sus<br/>necesidades y expectativas durante la negociación.</li> </ul> |
|          |       |       | <ul> <li>d. Valorar lo más objetivamente posible, los efectos de<br/>las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el<br/>desarrollo de la negociación.</li> </ul>                         |
|          |       |       | e. Argumentar con lógica, claridad y persuasión, las razones que favorecen la negociación para la IPS.   |
|          |       |       | f. Resistir las presiones de la otra parte, defendiendo los intereses de la IPS.   |
|          |       |       | g. Lograr o cerrar acuerdos que apoyen los valores,<br>objetivos y desarrollo de los planes estratégicos de la<br>IPS.   |
|          |       |       | h. Identificar las ventajas que ambas partes puedan obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.                      |
|          |       |       | i. Otros ¿Cuáles?  |

| FLEX  | FLEXIBILIDAD |       |   |  |  |  |
|-------|--------------|-------|---|--|--|--|
| ¿Clav | ve?          |       |   |  |  |  |
| Si    | No           | Orden | Comportamientos   |  |  |  |
|       |              |       | <ul> <li>Realizar una amplia variedad de actividades en la<br/>IPS, con eficacia (dirigidas a alcanzar los objetivos) y<br/>eficiencia (forma de conseguir los objetivos).</li> </ul> |  |  |  |
|       |              |       | <ul> <li>b. Controlar situaciones en las que diversas personas<br/>exigen cosas diferentes simultáneamente.</li> </ul>  |  |  |  |
|       |              |       | <ul> <li>c. Adaptarse fácilmente a las actividades y<br/>responsabilidades cambiantes.</li> </ul>   |  |  |  |
|       |              |       | <ul> <li>d. Trabajar con personas, productos y herramientas<br/>que cambian con frecuencia, y cuyas modificaciones<br/>han de aprenderse con rapidez.</li> </ul>                      |  |  |  |
|       |              |       | e. Permanecer siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez.   |  |  |  |
|       |              |       | f. Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes.  |  |  |  |
|       |              |       | g. Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades<br>al mismo tiempo, sin perder el mejoramiento<br>continuo de la calidad.  |  |  |  |
|       |              |       | h. Ser funcionalmente polivalente. (Varias capacidades).  |  |  |  |
|       |              |       | <ol> <li>Manejar eficaz y eficientemente situaciones nuevas o<br/>poco habituales con un breve plazo para prepararlas.</li> </ol>   |  |  |  |
|       |              |       | j. Otros ¿Cuáles?   |  |  |  |

| ¿Cla | ve? |       |  |
|------|-----|-------|--|
| Si   | No  | Orden | Comportamientos  |
|      |     |       | <ul> <li>a. Conocer acertadamente las prácticas más<br/>convenientes de su trabajo.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>b. Manejar los sistemas de información (computadores, programas etc.).</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>Tener experiencia en el uso de las técnicas más<br/>adecuadas de su trabajo.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>d. Tener un conocimiento minucioso de los estándares<br/>de calidad a cumplir por parte de la IPS tanto para<br/>habilitación como para la acreditación.</li> </ul> |
|      |     |       | <ul> <li>e. Poseer un claro conocimiento de la misión, valores y<br/>plan estratégico de la IPS.</li> </ul>  |
|      |     |       | <ul> <li>f. Conocer detalladamente los productos y servicios de<br/>la IPS.</li> </ul>   |
|      |     |       | g. Conocer los riesgos (biológicos ó demás) y las medidas de prevención convenientes en su trabajo.  |
|      |     |       | <ul> <li>h. Entender como se llevan a cabo los procesos de<br/>trabajo.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>i. Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia<br/>en pro del buen desarrollo del plan estratégico de la<br/>IPS.</li> </ul>                               |
|      |     |       | <ul> <li>j. Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia<br/>para mejorar su efectividad y eficiencia.</li> </ul>  |
|      |     |       | k. Otros ¿Cuáles?  |

| ¿Clave? |    |       |  |
|---------|----|-------|--|
| Si      | No | Orden | Comportamientos  |
|         |    |       | a. Asumir decisiones o hacer recomendaciones en el trabajo del día a día, sin necesidad de consultar a otros compañeros ni al superior inmediato.  |
|         |    |       | <ul> <li>b. Decidir o hacer recomendaciones cuando es<br/>necesaria una respuesta rápida.</li> </ul>   |
|         |    |       | <ul> <li>Defender, con argumentos razonados las decisiones<br/>propias cuando son puestas en duda.</li> </ul>  |
|         |    |       | d. Asumir decisiones en el trabajo del día a día, con el<br>objeto de promocionar la calidad y el mejoramiento<br>continuo de los procesos de atención y prestación de<br>servicios de la IPS. |
|         |    |       | Decidir en lugar del superior, cuando este no se encuentre disponible.   |
|         |    |       | <ol> <li>Manifestar confianza en sí mismo, cuando justifica y<br/>defiende una decisión que ha tomado.</li> </ol>  |
|         |    |       | g. Exponer confianza en el éxito de las acciones y<br>planes que propone.  |
|         |    |       | h. Otros ¿Cuáles?  |

| EVOELENGIA |            |       |   |
|------------|------------|-------|---|
| EXCE       | EXCELENCIA |       |   |
| ¿Clav      | /e?        |       |   |
| Si         | No         | Orden | Comportamientos   |
|            |            |       | <ul> <li>a. Buscar constantemente el modo de mejorar la forma<br/>en que se lleva a cabo cada actividad en la IPS.</li> </ul>             |
|            |            |       | <ul> <li>b. Propender por el mejoramiento continuo en la<br/>prestación de los servicios de salud de la IPS.</li> </ul>                   |
|            |            |       | <ul> <li>c. Transmitir a los compañeros las posibilidades y<br/>necesidades de excelencia en el trabajo.</li> </ul>                       |
|            |            |       | <ul> <li>d. Poner en marcha un plan o actividad, sin esperar<br/>que otros lo digan.</li> </ul>   |
|            |            |       | <ul> <li>e. Manifestar preocupación por el progreso continuo en<br/>el logro de los objetivos institucionales con eficiencia.</li> </ul>  |
|            |            |       | <ul> <li>f. Localizar y ocuparse de temas relacionados con la<br/>consecución de mejores niveles de eficacia y<br/>eficiencia.</li> </ul> |
|            |            |       | <ul> <li>g. Recalcar la necesidad de eficiencia cuando se<br/>elaboran planes.</li> </ul>   |
|            |            |       | <ul> <li>h. Motivar en los otros el logro de metas y alcanzar<br/>mejoras en el nivel de rendimiento.</li> </ul>                          |
|            |            |       | i. Otros ¿Cuáles?   |

| COMUNICACIÓN |     |       |    |   |
|--------------|-----|-------|----|---|
| ¿Cla         | ve? |       |    |   |
| Si           | No  | Orden |    | Comportamientos   |
|              |     |       | a. | Comunicarse con el personal profesional y no profesional de la IPS, utilizando los medios claves y acordados dentro de la IPS. (verbal, escrito, <i>on-line</i> , etc.) |
|              |     |       | b. | Dialogar con los compañeros para intercambiar (recibir o dar) información e instrucciones.  |
|              |     |       | C. | Conversar con superiores para recibir o suministrarles información.   |
|              |     |       | d. | Departir con personas ajenas a la institución en pro de recibir o suministrar información.  |
|              |     |       | e. | Reflexionar sobre la información recibida para asegurar su comprensión.   |
|              |     |       | f. | Comprobar que el interlocutor ha entendido lo que le dice y los resultados del mensaje.   |
|              |     |       | g. | Dar información telefónica de forma clara y precisa, dejando cualquier otra ocupación mientras se habla o escucha.  |
|              |     |       | h. | Tratar cara a cara problemas de trabajo con otras personas.   |
|              |     |       | i. | Acopiar información de fuentes diferentes sobre un tema determinado relacionado con la IPS.   |
|              |     |       | j. | Contrastar y verificar la información recogida.   |
|              |     |       | k. | Establecer y utilizar redes de compañeros para disponer de mayor información sobre los diferentes temas que aborda.   |
|              |     |       | I. | Redactar mensajes, documentos, memorandos, etc, utilizando un lenguaje claro y preciso, así como adaptado a las necesidades y características de los receptores.        |
|              |     |       | m. | Explicar o dar detalles referentes a cambios o problemas adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.                                  |
|              |     |       | n. | Realizar presentaciones en público adaptadas a las necesidades y al nivel de comprensión de la audiencia.   |
|              |     |       |    | Escribir mensajes a personas ajenas a la institución, adecuando el lenguaje y el contenido a las necesidades y características de los receptores.                       |
|              |     |       | p. | Redactar mensajes o notas de entrevistas detallados,<br>para que otros las comprendan o tomen decisiones,<br>utilizando un lenguaje motivador.                          |
|              |     |       | q. | Utilizar los medios internos de comunicación (intranet etc.), establecidos para facilitar la comunicación interna en la Institución.                                    |
|              |     |       | r. | Otros ¿Cuáles?  |

| ¿Cla | ve? |       |  |
|------|-----|-------|--|
| Si   | No  | Orden | Comportamientos  |
|      |     |       | <ul> <li>Formar y asesorar a otros, en el puesto de trabajo, para<br/>mejorar su efectividad.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>Diseñar planes y establecer calendarios de formación<br/>para colaboradores.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>c. Identificar las necesidades de formación propias para<br/>mejorar su realidad y eficiencia laboral.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>d. Identificar las necesidades de formación de los<br/>colaboradores para el mejoramiento continuo de la<br/>eficiencia laboral en la IPS.</li> </ul>   |
|      |     |       | e. Manifestar reconocimiento al trabajo bien hecho por otros.  |
|      |     |       | f. Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por otros.  |
|      |     |       | g. Retroalimentar a los colaboradores sobre cómo están realizando su trabajo, destacando lo que se hace bien.  |
|      |     |       | <ul> <li>h. Ayudar en la búsqueda de oportunidades de formación y<br/>desarrollo para sí mismo.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>i. Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación<br/>y desarrollo del equipo de personas del departamento y la<br/>IPS.</li> </ul>   |
|      |     |       | <ul> <li>j. Fomentar la realización de actividades que suponen<br/>desarrollo y expresar reconocimiento cuando se<br/>emprenden.</li> </ul>  |
|      |     |       | <ul> <li>k. Identificar y comentar las necesidades y las preferencias<br/>de desarrollo del equipo de personas que le asisten o<br/>colaboran.</li> </ul>  |
|      |     |       | <ol> <li>Crear un ambiente de trabajo para el auto desarrollo de<br/>las personas que le colaboran o asisten en el<br/>departamento.</li> </ol>  |
|      |     |       | m. Asistir con regularidad a cursos y acciones formativas para mejorar su eficacia y eficiencia.   |
|      |     |       | n. Buscar con regularidad cursos y acciones formativas<br>tanto para usted como el equipo humano de asistentes en<br>pro del mejoramiento de la calidad en la prestación de los<br>servicios de salud en la IPS. |
|      |     |       | o. Otros ¿Cuáles?  |

| ¿Clave? |    |       |  |
|---------|----|-------|--|
| Si      | No | Orden | Comportamientos  |
|         |    |       | <ul> <li>a. Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión.</li> </ul>  |
|         |    |       | <ul> <li>b. Mantener un enfoque lógico y controlado en<br/>situaciones problemáticas o conflictivas que exigen<br/>una acción rápida y precisa.</li> </ul> |
|         |    |       | <ul> <li>c. Permanecer amable y tranquilo cuando los demás<br/>expresan desacuerdo u oposición, ante las propias<br/>ideas u opiniones.</li> </ul>         |
|         |    |       | <ul> <li>d. Reaccionar tranquila y racionalmente ante los<br/>problemas o adversidades, a pesar de las tensiones</li> </ul>                                |
|         |    |       | No implicarse emocionalmente en situaciones conflictivas.  |
|         |    |       | <ul> <li>f. Afrontar las contrariedades manteniendo un nivel<br/>elevado de efectividad en el desarrollo de sus<br/>funciones y actividades.</li> </ul>    |
|         |    |       | g. Mantener un criterio, o una decisión a presiones<br>existentes, a no ser que existan razones que<br>justifiquen el cambio.                              |
|         |    |       | h. Escuchar las quejas de los clientes y contestar con amabilidad.   |
|         |    |       | i. Otros ¿Cuáles?  |

| No | Orden | b.<br>c.<br>d. | Comportamientos  Coordinar el trabajo de grupos de compañeros.  Motivar a los compañeros hacia la realización de una actividad determinada.  Dar instrucciones a otros y delegar la realización de actividades.  Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.  Ayudar a solucionar los nuevos problemas que se le |
|----|-------|----------------|--|
|    |       | b.<br>c.<br>d. | Motivar a los compañeros hacia la realización de una actividad determinada.  Dar instrucciones a otros y delegar la realización de actividades.  Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.   |
|    |       | c.             | actividad determinada.  Dar instrucciones a otros y delegar la realización de actividades.  Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.  |
|    |       | d.             | actividades.  Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.  |
|    |       |                | o fracaso del mismo.   |
|    |       | e.             | Avudar a colucionar los nuevos problemas que se la   |
|    | +     |                | presentan al equipo en el trabajo.   |
|    |       | f.             | Supervisar la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo.  |
|    |       | g.             | Ser el punto de referencia al que acuden los compañeros.   |
|    |       | h.             | Conseguir que otros presten atención a sus comentarios.  |
|    |       | i.             | Buscar el apoyo de otros para las ideas propias.   |
|    |       | j.             | Lograr influir en los demás mediante hechos e informaciones efectivas que apoyen desarrollos asociados a los objetivos y planes estratégicos de la IPS   |
|    |       | k.             | Convencer a los demás relacionando las ideas y acciones propias con las necesidades e intereses de ellos.  |
|    |       | I.             | Hacer frente a nuevos retos a fin de completar una parte especifica del trabajo.   |
|    |       | m.             | Hacerse responsable de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte especifica del trabajo   |
|    |       | n.             | Ampliar las responsabilidades propias para lograr la realización de una actividad  |
|    |       |                | Incentivar y dar ejemplo de actividades que fortalezcan el mejoramiento continuo de la calidad en productos y servicios de la IPS  |
|    |       |                | j. k. l. m.  |

| ¿Cla | ve? |       |   |  |
|------|-----|-------|---|--|
| Si   | No  | Orden | Comportamientos   |  |
|      |     |       | Establecer objetivos ambiciosos, realistas y con altas probabilidades de logro para el equipo de personas asistentes y departamento.  |  |
|      |     |       | <ul> <li>b. Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la<br/>consecución de los objetivos del equipo de personas y de<br/>departamento de la institución, sin perder de vista la<br/>misión y valores de la IPS.</li> </ul> |  |
|      |     |       | <ul> <li>c. Incluir medidas de control de los procesos cuando se<br/>definen los planes.</li> </ul>   |  |
|      |     |       | <ul> <li>d. Identificar los factores internos y externos que pueden<br/>afectar la consecución de los objetivos.</li> </ul>   |  |
|      |     |       | <ul> <li>e. Prever las necesidades del equipo de personas y del<br/>departamento, cuando se planifican los objetivos<br/>orientados y consecuentes con el plan estratégico de la<br/>IPS.</li> </ul>                                    |  |
|      |     |       | <ul> <li>f. Distribuir las tareas dentro del equipo o del<br/>departamento, teniendo en cuenta las cargas de trabajo<br/>las preferencias personales.</li> </ul>  |  |
|      |     |       | <ul> <li>g. Planificar acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.</li> </ul>  |  |
|      |     |       | h. Prever los recursos técnicos, humanos y económicos necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos de tiempos fijados.  |  |
|      |     |       | <ol> <li>Organizar y coordinar los recursos implicados en la<br/>implementación de los planes.</li> </ol>   |  |
|      |     |       | <ul> <li>j. Planificar el propio tiempo y el de los asistentes para la<br/>realización de las actividades previstas.</li> </ul>   |  |
|      |     |       | <ul> <li>k. Establecer los objetivos a lograr por otros, indicando<br/>prioridades, fechas límite y posibles desviaciones de<br/>modo que se puedan alcanzar.</li> </ul>  |  |
|      |     |       | <ol> <li>Cambiar los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades.</li> </ol>   |  |
|      |     |       | <ul> <li>m. Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a<br/>cabo de la forma prevista y dentro de los plazos de<br/>tiempo señalados.</li> </ul>   |  |
|      |     |       | <ul> <li>n. Actuar cuando se identifiquen problemas corrigiendo las<br/>desviaciones sobre lo previsto.</li> </ul>  |  |
|      |     |       | o. Otros ¿Cuáles?   |  |

| ¿Cla | ve? |       |   |
|------|-----|-------|---|
| Si   | No  | Orden | Comportamientos   |
|      |     |       | <ul> <li>a. Acopiar, analizar y relacionar la distinta información entre sí, de manera que facilite su entendimiento y mecanismo de solución.</li> <li>b. Simplificar la información del problema para así, contai</li> </ul> |
|      |     |       | con una mejor opción para explicarlo.   |
|      |     |       | c. Ser coherente y equilibrado para interpretar lo mejor posible, la información que proviene de distintas partes.  |
|      |     |       | d. Establecer objetivamente las causas que ocasionaron e<br>Problema.   |
|      |     |       | e. Establecer cómo lo que causó un problema, da lugar a resultados diferentes.  |
|      |     |       | f. Crear opciones y alternativas diferentes de solución a un problema.  |
|      |     |       | g. Analizar razonadamente las ventajas e inconvenientes de las soluciones posibles a un problema.   |
|      |     |       | h. Aprender y tener en cuenta objetivamente, los diferentes intereses y puntos de vista que tienen los compañeros sobre el problema.  |
|      |     |       | <ul> <li>i. Antes de adoptar una solución para el problema,<br/>considerar los factores que pueden ser causa de futuros<br/>percances.</li> </ul>   |
|      |     |       | j. Hacer seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.  |
|      |     |       | <ul> <li>K. Evitar que la falta de solución al problema afecte los<br/>valores de la IPS.</li> </ul>  |
|      |     |       | <ol> <li>Evitar que surjan problemas que puedan alterar los<br/>planes estratégicos de la IPS.</li> </ol>   |
|      |     |       | II. Prever los efectos de utilizar diferentes soluciones para un problema.  |
|      |     |       | M. Otros ¿Cuáles?   |

| ¿Cla | Clave? |       |  |  |
|------|--------|-------|--|--|
| Si   | No     | Orden | Comportamientos  |  |
|      |        |       | Insistir en la necesidad que el equipo de personas trabajen juntos y colaboren, para el logro de los objetivos y la solución de los problemas en la IPS.             |  |
|      |        |       | <ul> <li>b. Acentuar la necesidad de mantener una actitud de<br/>equipo ante los problemas como para las soluciones.</li> </ul>                                      |  |
|      |        |       | c. Ofrecer y dar apoyo al equipo de trabajo para solucionar los problemas de trabajo.  |  |
|      |        |       | d. Procurar conciliar y llegar a acuerdos en los temas de trabajo.   |  |
|      |        |       | e. Mantener informados a los compañeros de equipo y en general a quiénes corresponda, acerca de las ideas propias de trabajo y planes de desarrollo.                 |  |
|      |        |       | f. Procurar mantener el buen ánimo y humor para reducir la tensión en el trabajo.  |  |
|      |        |       | g. Convocar al equipo a participar con ideas y sugerencias sobre el mejoramiento de procesos y procedimientos de trabajo en el departamento.                         |  |
|      |        |       | h. Asumir la visión y los objetivos del equipo como propias.   |  |
|      |        |       | <ul> <li>i. Convocar al equipo, para el desarrollo de trabajos que<br/>propicien el logro de los objetivos trazados en el plan<br/>estratégico de la IPS.</li> </ul> |  |
|      |        |       | <ul> <li>j. Prestar atención a las necesidades y sentimientos de<br/>los demás.</li> </ul>   |  |
|      |        |       | k. Conseguir el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.   |  |
|      |        |       | I. Otros ¿Cuáles?  |  |

| ¿Clave? |    |       |  |  |  |
|---------|----|-------|--|--|--|
| Si      | No | Orden | Comportamientos  |  |  |
|         |    |       | a. Establecer sistemas para mejorar la gestión y los   |  |  |
|         |    |       | resultados de su equipo o departamento.  |  |  |
|         |    |       | <ul> <li>b. Diseñar métodos de trabajo que garanticen la</li> </ul>  |  |  |
|         |    |       | máxima eficacia y eficiencia del equipo de   |  |  |
|         |    |       | departamento.  |  |  |
|         |    |       | c. Buscar procedimientos que permitan aumentar los   |  |  |
|         |    |       | ingresos y reducir los costos del departamento.  |  |  |
|         |    |       | d. Establecer niveles de rendimiento que permitan  |  |  |
|         |    |       | evaluar al equipo y al departamento.   |  |  |
|         |    |       | e. Acentuar la importancia de la calidad en la   |  |  |
|         |    |       | prestación de los servicios de la IPS, al momento de   |  |  |
|         |    |       | planificar el trabajo en el departamento.  |  |  |
|         |    |       | f. Involucrar al personal en el establecimiento de   |  |  |
|         |    |       | criterios e indicadores de evaluación del rendimient   |  |  |
|         |    |       | y el logro de los objetivos medibles.  |  |  |
|         |    |       | g. Dar a conocer y aplicar los indicadores de evaluación   |  |  |
|         |    |       | al equipo de personal que trabaja en la IPS.   |  |  |
|         |    |       | h. Apoyar y animar de forma continua al personal para  |  |  |
|         |    |       | que exista mejoramiento continuo de la calidad de  |  |  |
|         |    |       | los servicios con eficacia y eficiencia.   |  |  |
|         |    |       | i. Identificar y organizar las actividades de formación  |  |  |
|         |    |       | para cada integrante del equipo de personas que  |  |  |
|         |    |       | trabaja en el departamento.  |  |  |
|         |    |       | <ul> <li>j. Enfatizar al personal del departamento en el<br/>cumplimiento de los estándares de calidad exigidos</li> </ul> |  |  |
|         |    |       | no sólo para habilitación sino también, con miras a  |  |  |
|         |    |       | Acreditación de la IPS.  |  |  |
|         |    |       | k. Reforzar la autoconfianza de los colaboradores,   |  |  |
|         |    |       | facilitándoles el abordaje de nuevos retos o   |  |  |
|         |    |       | soluciones a los problemas planteados.   |  |  |
|         |    |       | Evaluar el conocimiento de sus colaboradores de  |  |  |
|         |    |       | forma precisa y justa, proporcionándoles   |  |  |
|         |    |       | retroalimentación periódica.   |  |  |
|         |    |       | m. Otros ¿Cuáles?  |  |  |

| ¿Clav | ve? |       |  |  |  |
|-------|-----|-------|--|--|--|
| Si    | No  | Orden | Comportamientos  |  |  |
|       |     |       | <ul> <li>a. Colaborar con los compañeros de trabajo en la</li> </ul> |  |  |
|       |     |       | transmisión y asesoramiento del uso de la                            |  |  |
|       |     |       | información, sobre los procesos y procedimientos                     |  |  |
|       |     |       | necesarios para el mejoramiento continuo de la                       |  |  |
|       |     |       | calidad para la prestación de los servicios en la IPS.               |  |  |
|       |     |       | b. Proporcionar ayuda a otros compañeros ajenos al                   |  |  |
|       |     |       | departamento, cuando estos se la solicitan.                          |  |  |
|       |     |       | c. Aceptar la ayuda de compañeros de otros                           |  |  |
|       |     |       | departamentos cuando se la ofrecen y la necesita.                    |  |  |
|       |     |       | d. Insistir en la necesidad de cooperación entre todos               |  |  |
|       |     |       | los compañeros.  |  |  |
|       |     |       | e. Ayudar a resolver desacuerdos y conflictos                        |  |  |
|       |     |       | explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.       |  |  |
|       |     |       | f. Mostrar reconocimiento y valorar las ideas y                      |  |  |
|       |     |       | opiniones de otros.  |  |  |
|       |     |       | g. Buscar ideas e información de otros compañeros,                   |  |  |
|       |     |       | tanto dentro como fuera de su departamento, para                     |  |  |
|       |     |       | identificar y resolver un problema.                                  |  |  |
|       |     |       | h. Insistir en la necesidad de cooperación entre los                 |  |  |
|       |     |       | distintos niveles jerárquicos en pro de los valores y e              |  |  |
|       |     |       | plan estratégico de la IPS.  |  |  |
|       |     |       | i. Otros ¿Cuáles?  |  |  |

# **Unidad Didáctica 2**

Descripción del Método de Evaluación 360º

Como procedimiento complementario de la guía de gestión por competencias, se describe la aplicación del Método de Evaluación de 360º

## Introducción

Una vez identificadas las bases conceptuales y metodológicas del instrumento de gestión por competencias en cuanto al perfil de selección del personal (competencias que debe reunir el candidato para cada puesto o cargo), con base en el cuestionario desarrollado, se procede a describir el método de evaluación de 360º, el cual apoya la toma de decisiones más convenientes en materia de mejoramiento continuo de la calidad del personal y del clima organizacional de la Institución en pro de la Acreditación.

# **Objetivos**

Los objetivos de esta unidad didáctica son:

- Aprender y aplicar el método de evaluación de 360º, en el personal que participa en la prestación de servicios de salud en un hospital o clínica del país.
- Analizar los resultados de la aplicación del método de evaluación de 360º para, diseñar el plan de mejoramiento de las competencias de la persona y motivar en ella, su activa participación en el mejoramiento continuo de la calidad de su desempeño profesional, redundando en el mejoramiento del clima laboral de la IPS.

# Método de 360º - Retroalimentación –

La plataforma de 360° es un mecanismo de retroalimentación, definido como la entrada de datos o información que la gente brinda a otra gente acerca de los resultados de desempeño, patrones de comportamiento, competencias, ideas, propuestas, etc. Esta información puede provenir de diversas fuentes tales como, los niveles, grupos y organizaciones. A este concepto se le denomina multifuente, que es un mecanismo de retroalimentación dentro y fuera del computador útil para recolectar mediciones estructuradas acerca de las áreas de competencias de los individuos o las organizaciones de una variedad de fuentes tales como jefes, clientes, colegas, compañeros de trabajo, etc.

A partir del cuestionario elaborado previamente por la Institución (para mayor ilustración ver ejemplo), para analizar los comportamientos que las personas deben tener y los que el hospital, clínica, puesto de salud e IPS, consideran claves para el cargo o puesto específico dentro de la organización, se deben seguir los siguientes pasos, que constituyen la aplicación del Método de 360º.

1. Evaluar la adecuación de la cultura organizacional existente.



- Las directivas de la Institución (clínica, hospital) apoyan el proyecto?
- El personal de la institución, ¿Es consciente de la necesidad de evaluar las competencias?
- El personal que trabaja en la institución cree no recibir suficiente información sobre el proceso de evaluación actual.

### 2. Conseguir apoyo y comprensión de la Institución



- Importante hacer entender a los agentes decisores de la organización la justificación de los cambios que se pueden lograr con la evaluación por 360º y las causas de su eficacia.
- Al personal decisor (directivo) se le solicita reflexión sobre los acontecimientos clave (toma de decisiones, estrategias etc.) de su desempeño profesional.



Importante identificar el objetivo o los objetivos específicos porque permite presentar claramente a los participantes que se espera con la aplicación del Método de 360º.

4. Organización de un ensayo piloto.



Importante dar inicio a la realización de un ensayo piloto, mediante dos formas:

- a. Solicitando a un alto directivo que participe en el método 360º.
- Pedir a los directivos su participación y posteriormente brindar la explicación para todos, sobre la experiencia vivida con el método.

## Método de Evaluación de 360°

La aplicación del método de 360°, estimula a conducir el adelanto de los esfuerzos de la Institución, mediante el acompañamiento continuo que ésta haga por el proactivo desarrollo del personal que trabaja en la IPS. Lo anterior, significa que el método de 360º se mantiene y retroalimenta con los resultados en una dinámica constante.

Para el desarrollo del método se puede partir del cuestionario previamente elaborado en el anterior método "Obtención del Perfil de Requerimientos del Puesto Basado en Competencias" o elaborar uno específico para la IPS. Igualmente, se pueden adquirir formularios elaborados en el mercado, pero en general para las Instituciones Prestadoras de servicios de Salud, no se han obtenido mayores avances al respecto.

La finalidad del cuestionario, es el análisis por parte del Departamento "Organización y Gestión de Talento Humano de la IPS", de los comportamientos que la IPS determinó como claves para el cargo o puesto especifico.

#### Pasos a seguir:

- Diligenciamiento personalizado del cuestionario por parte del participante, para definir la percepción que tiene de sí mismo acerca de sus competencias.
- Selección por parte del participante del grupo de personas que serán sus observadores, entre los cuales deben participar:
  - a) Jefe o directivos de cargo superior con los que mantiene contacto laboral.
  - b) Sus asistentes, colaboradores o subordinados.
  - c) Colegas y homólogos.

- d) Clientes o usuarios de servicios.
- e) Proveedores directos de materiales e insumos.
- Las respuestas de los observadores son anónimas y sus calificaciones se promedian en el informe de presentación de resultados.
- Los resultados se presentan en el informe de evaluación, desatacando las fortalezas y debilidades.
- Se hace una presentación resumida, donde se muestra al participante sus resultados por agrupaciones de competencias.
- Se realiza un trabajo personal de reflexión y acción que será establecido en un plan de desarrollo.

## Organización

1. Distribución del material y de las acciones a los participantes.

En reunión o comité del departamento se hará la presentación del método con orientaciones que faciliten:

- Mostrar los objetivos del método de 360º.
- Indicar la relación entre la misión, objetivos, valores y plan estratégico de la de la IPS.
- Exponer clara y detalladamente a la organización, el método de 360 º incluido como se garantiza la confidencialidad.
- Proporcionar información sobre los procedimientos de cálculo de las puntuaciones y de elaboración de los informes.
- Indicar como se van a elegir los observadores, su naturaleza y número.

#### Gestión de los Cuestionarios de 360º

Hacer seguimiento de los procedimientos, a fin de operar los cuestionarios desde el momento en que se realiza su diligenciamiento.

## El seguimiento reside en:

- Seguimiento a las hojas de respuesta.
- Dar indicaciones de número de teléfono, fax, e-mail a los participantes con el fin de comunicarse en caso de no entender alguna pregunta.
- Dar indicaciones y estar atentos del entendimiento y comprensión de los participantes del tipo, selección y ubicación de los observadores son (compañeros, clientes, jefe, subalternos etc.)
- Dejar claro a los participantes cuales son las etapas del proceso y las fechas límites para la entrega de resultados.

#### 3. Retroalimentación

Etapa importante, donde se dan los resultados al participante que se ha evaluado. El documento final, es de alto valor, por contener información que en algunas oportunidades es más crítica de lo que el participante hubiese podido imaginar, por lo tanto es importante que:

- Preferiblemente la evaluación vaya acompañada de un consultor especializado en asesoramiento y desarrollo.
- Se debe explicar detalladamente en el formato de entrega, como se realiza el cálculo de las puntuaciones.
- Es necesario, buscar un punto medio entre mucha información y poca información. Lo primero puede causar confusión y lo segundo puede causar insatisfacción.

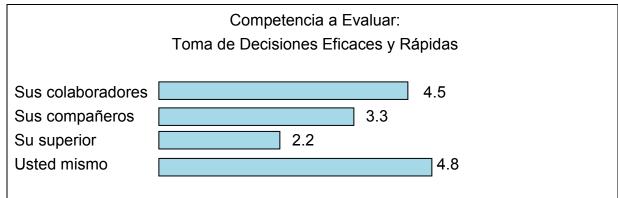
En la entrega de resultados deben aparecer gráficos que resuman los mismos. Estos gráficos deben contener:

- Las competencias y sus resultados, así como los comportamientos de la competencia evaluada y los puntos obtenidos. Lo anterior, para que el participante sea consciente de los posibles comportamientos que le estén afectando en el buen desarrollo de sus competencias.
- Deben también mostrar una visión global que permita ver al participante de una manera amplia sus resultados, por ejemplo:
  - Las puntuaciones más altas y más bajas y
  - Las diferencias entre las puntuaciones obtenidas en la autoevaluación y las dadas por los observadores.

Al finalizar el proceso, no se da ningún "consejo de desarrollo". Se presenta la información al participante y se espera que éste haga de forma personal su interpretación. Es la persona, quién conoce en profundidad el contexto social, técnico y cultural de la organización y del departamento en el que trabaja.

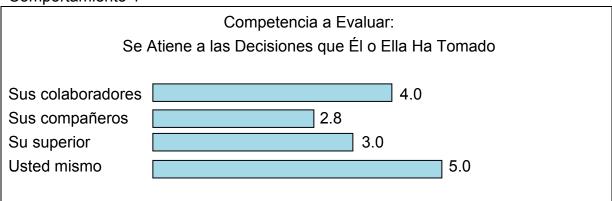
"Los informes de un método 360°" suelen ir acompañados de una guía que facilita su lectura y utilización". Por ejemplo, se pueden utilizar gráficos para la presentación o entrega de los resultados como los siguientes:

#### Gráfico 1.



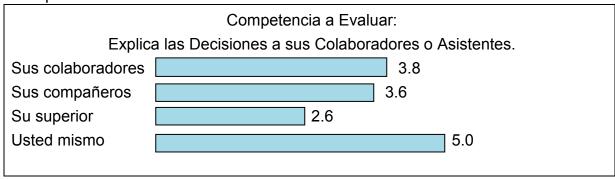
#### Gráfico 2.

#### Comportamiento 1



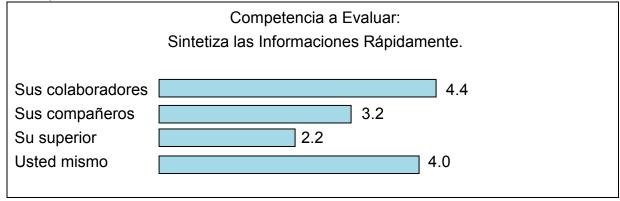
#### Gráfico 3.

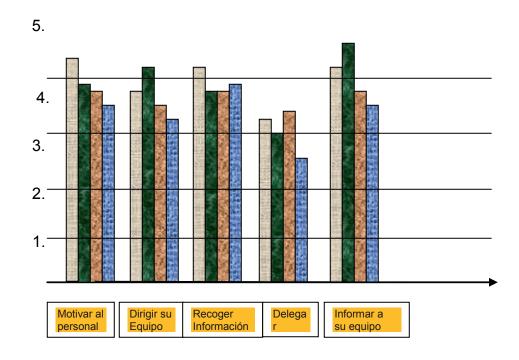
#### Comportamiento 2



#### Gráfico 4.

## Comportamiento 3





|                           |                                      | Forma parte de las<br>4 más Importantes. |                           | Puntuaciones |  |
|---------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------|--------------|--|
| Competencias              | Usted                                | Su superior                              | Todos los<br>Observadores | Su Puntaje   | Puntuación media<br>de todos los<br>Observadores |
| Motivar al personal       | $\stackrel{\wedge}{\Longrightarrow}$ | $\Rightarrow$                            | ***                       | 4.5          | 3.8  |
| Dirigir su<br>equipo      |                                      | $\Rightarrow$                            |                           | 3.8          | 4.2  |
| Recoger la información    |                                      |  | ☆ ☆                       | 4.2          | 3.7  |
| Delegar                   | $\Rightarrow$                        |  |                           | 3.2          | 3.1  |
| Hacer<br>participar       |                                      |  | ***                       | 4.2          | 3.5  |
| Informar a sus asistentes |                                      |  |                           | 4.3          | 4.7  |
| Organizar                 | $\stackrel{\wedge}{\bowtie}$         |  | $\Rightarrow \Rightarrow$ | 3.8          | 3.5  |
| Solucionar conflictos     | $\stackrel{\sim}{\sim}$              |  |                           | 3.2          | 4.4  |
| Resolver<br>Problemas     |                                      |  |                           | 3.6          | 4.1  |
| Defender sus proyectos    |                                      |  |                           | 4.6          | 4.2  |

#### Elaboración del Cuestionario de 360º

A partir de la identificación de competencias, se procede a la elaboración del cuestionario de 360º específico para la IPS.

Se deberá contar con las siguientes condiciones:

a. Tener un objetivo claro y bien definido de la organización

Consiste en facilitar al recurso humano ocuparse de su desarrollo personal a partir del conocimiento de sí mismo, de los demás y de la IPS, a partir de la comprensión de las competencias que valora la Institución. De este modo, la Institución proporciona los medios para el desarrollo; y el individuo su intención de continuo aprendizaje.

- b. <u>Poseer los recursos disponibles en especialización</u> en tiempo y en financiación, no solo para garantizar el cumplimiento de las distintas etapas necesarias para la producción del cuestionario, sino también, para poner en práctica un procedimiento de preparación de los informes de evaluación que respete la confidencialidad necesaria.
- c. <u>Tener la voluntad de utilizar de forma ventajosa</u> los resultados de la evaluación, es decir, no solamente permitir la participación de la Institución en todo su plan estratégico sino también, la posibilidad que sus miembros puedan participar en la gestión de su propia carrera, organizando el desarrollo de sus competencias para su propio beneficio y el de la IPS.

### Desarrollo - Etapas -

1. Desarrollo de una lista de competencias representativas

Lista que servirá, cuando haya concluido la elaboración del cuestionario de 360º para definir el perfil que resuma las competencias individuales en el informe de Método de 360º.

- 2. Redactar las preguntas de una primera versión del cuestionario
- Empezar cada frase con un verbo de acción para indicar que se trata de una competencia aplicada y no de lo que la gente siente o piensa ni de la imagen que dan a los demás.
- Las preguntas no deben ser ni demasiado largas ni demasiado cortas.
- Cada pregunta se referirá únicamente a una competencia.
- Evitar la utilización de "y/o" que suponen la explicación de dos ideas. Lo anterior, para evitar confusión en la persona que responde al cuestionario (dudará sobre cual de las dos tendrá que responder).
- Utilizar un vocabulario simple evitando las expresiones verbales que impliquen un juicio y limitarse a describir una actividad.
- Mantener un estilo de comportamiento y evitar los giros que empiecen por "demuestra..." o "muestra...".

3. Se realiza una prueba de las preguntas, a una población representativa

Con el fin de realizar los ajustes necesarios y realizar un análisis estadístico, eliminando algunas de las preguntas que no se hayan entendido bien o que no sean discriminantes.

- 4. Redactar los documentos anexos
- Colocar una nota sobre el objetivo de la evaluación de 360°.
- Instrucciones sobre como diligenciar el cuestionario.
- Guía de desarrollo destinada a ayudar a los participantes a analizar sus resultados, a elaborar y poner en práctica un plan de desarrollo.
  - 5. Redactar las preguntas de una primera versión del cuestionario.

#### La gestión del cuestionario de 360° y la elaboración del mismo

#### Aspectos a Considerar:

- El método de 360º debe ser considerado como un instrumento de cambio, y no como un instrumento de diagnóstico o de desempeño.
- Recordar, que el único que puede interpretar correctamente los resultados obtenidos, es el participante.
- La presentación del informe de resultados, aspecto importante en la gestión del 360°, junto con la elaboración del plan de desarrollo. El informe de resultados, debe ser claro para poder analizar los problemas, además de completo y detallado para dar al participante pautas de acción. Para esto se sugiere:
  - a. Utilizar una presentación muy legible del perfil.
  - b. Presentar un resumen de las competencias evaluadas, así como información detallada de cada una de las competencias.
  - c. Aportar informaciones numéricas en las que la forma del cálculo sea fácil de comprender.
  - d. Facilitar las comparaciones entre las respuestas del participante y las de los diferentes grupos de observadores, y entre estos observadores.
  - e. Permitir situar las diferentes puntuaciones "brutas" en relación a los puntajes obtenidos por una población de referencia, dando unos puntajes o indicaciones "normalizadas".
  - f. Facilitar el trabajo de análisis proporcionando información complementaria.
  - g. Al final del informe, un resumen de las necesidades de desarrollo a estudiar.

## Objetivos y Utilidad del Un Cuestionario de 360 º

Los usos de un cuestionario de 360º y las aplicaciones del trabajo que sigue a la presentación de los resultados son muy variados. Sin duda el desarrollo del personal es uno de los objetivos más

importantes. Se destaca que no se debe limitar el uso del 360º a la idea de la planificación de la carrera profesional.

#### Objetivos del 360°

Como mecanismo de desarrollo individual

Es la forma de aplicación más utilizada y puede realizarse para:

- a) Identificar las áreas en las que un desarrollo sería benéfico para la carrera individual.
- b) Examinar en el participante la posibilidad que tiene de desarrollar estas competencias y estimular en el participante su desarrollo.

Lo anterior sólo se conseguirá, si la presentación de resultados corre a cargo de un consultor que facilite en el participante la aceptación de los resultados (puede ser el director del departamento de gestión del talento humano de la IPS.), y se cuenta con el apoyo de la Institución para la obtención de los medios para aplicar procesos de desarrollo.

#### Como instrumento de desarrollo de equipo

En este caso el 360 º se centrará para desarrollar las competencias necesarias en un trabajo o actividad de equipo.

Los participantes pueden pedir evaluaciones de sus competencias no sólo a los otros miembros del grupo, sino también a los miembros de otros equipos, además de los clientes internos y externos de la IPS.

Los resultados deben ser evaluados por un Consultor Externo (que puede igualmente ser el director del departamento de gestión del talento humano de la IPS.), que juegue el rol de facilitador. Estas reuniones exigen mucho tacto, porque se trabajan temas de relaciones interpersonales.

#### Como instrumento de desarrollo de la IPS.

Es la aplicación más ambiciosa del 360º su objetivo es estimular un cambio en las prácticas de gestión y de comunicación interna, en la actitud con respecto a las evaluaciones de los resultados y en el estilo de trabajo en equipo. Se debe involucrar a los directivos de rango más elevado, e ir extendiéndose al conjunto de personas implicadas o afectadas. Se debe desarrollar un cuestionario personalizado basado en un referencial de competencias específicas a la estrategia y al sector de la IPS.

# SUGERENCIAS PARA LA ACCIÓN

La gestión por competencias debe alinearse a los demás desarrollos estratégicos de la organización, de forma contraria perdería sentido y quedaría como un listado de ilusiones o deseos más que un proceso que redunde en el mejoramiento permanente de todo el recurso humano en conjunto con la institución, es por ello que se deben utilizar las dos herramientas presentadas como parte de un conjunto, por tanto debe tenerse en cuenta:

- La inspiración de las competencias es la plataforma estratégica de la entidad, que se traduce en habilidades y comportamientos que garanticen su logro.
- Hablar de perfil implica un estándar alcanzable que promueve las condiciones de un trabajador al máximo nivel de satisfacción posible tanto personal como profesional y social, por tanto los demás procesos de la selección, inducción, reinducción y promoción deben contener estos elementos y debe buscarse las mejores metodologías de entrevista y de motivación que cristalicen este objetivo.
- La gestión por competencias requiere de un promotor o motivador más que de un controlador, la posición del jefe de recursos humanos se transforma en un papel dinámico que parte de las capacidades del personal y que estimula y retroalimenta buscando la calidad, es un "coach" o un facilitador.
- La gestión por competencias no es una fórmula mágica, sino un conjunto de herramientas que permite un aprendizaje, por tanto los errores son un punto de ganancia en el proceso y se deben apreciar como lecciones de crecimiento generando planes propositivos a partir de ellos.
- No se puede gestar un proceso de creación de valor, como el aquí presentado, sin tener en cuenta factores culturales, sociales y ambientales que hacen de cada puesto de trabajo un patrón único, por tanto es importante la participación de los individuos en su construcción. No se pueden establecer patrones genéricos, se puede tener unos lineamientos en competencias pero siempre ajustarlos a cada organización y grupo de empleados.
- Nunca olvidar que una apreciación positiva de los eventos, implica resaltar lo bueno y motivar estructuradamente los cambios de los errores y retos.

Tenga en cuenta los siguientes elementos al desarrollar la gestión por competencias el método de 360°

## Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una.

- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

## Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

# Bibliografía

Martha Alles. "Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario". Argentina 2002

Organización Panamericana de la Salud – OPS. "Gestión del desempeño basado en competencias". Guía para gerentes. Estados Unidos Washington. 2000.

Ana Isabel Mora Aguilar. "Análisis de competencias gerenciales de directores de centros hospitalarios de la CCSS". San José, Costa Rica, Caja Costarricense de Seguro Social. CEDEISSS. 2007.

OIT. "Cinterfor 40 Preguntas sobre competencia laboral". Uruguay.1999.

Herra, S. y Rodriguez, N. "Evaluación de desempeño". Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América. 1999.

Irigoin, M.; Vargas, F. "Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud". Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Uruguay. 2002.

Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. "Programa de Acreditación de competencias profesionales del sistema sanitario público de Andalucía España". Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. 2006.

Zúñiga, A. "Evaluación integral de productividad". www.deguate.com 2006.

Servicio Navarro de Empleo. Guía de Trabajo. "Gestión por Competencias". Servicio Navarro de Empleo. España 2008.

Pedro Schwartz Calero. "Instrumento para la EDP Evaluación del Desempeño Profesional". Forma de evaluar las competencias profesionales de los trabajadores sanitarios. España.

Área hospitalaria centro-oeste de Huelva. Hospital Juán Ramón Jiménez.2008.

Arroyabe Buriticá Martha Cecilia, Giraldo Prieto María Eugenia, González Ramírez Miryan. "Modelo para la identificación de competencias laborales y definición de criterios de desempeño en salud pública de los profesionales de enfermería y medicina en el Departamento de Caldas". 2007.

Sánchez Claudia, Robledo Rocío, Bojacá Alejandra, Prieto Adriana, Cifuentes Patricia. "Modelo de Hospital Universitario de la Universidad Nacional de Colombia". 2008.

Programa de Apoyo a la Reforma de Salud - PARS "Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en la áreas de salud" Ministerio de la Protección Social, 2005.

Irigoin, M.; Vargas, F. "Modelo de competencias" desarrollado por la OPS, Módulos 1 y 2, 2001.

Instituto para la Innovación y Mejora de la Academia de Medicina Royal Colleges – NHS. "Framework. Enhancing Engagement in Medical Leadership", Mayo 2009.

Mollo Sergio "Implementación de gestión por competencias en el sector público de salud. Un modelo para el servicio de urgencia". Universidad Gabriela Mistral Noviembre, 2007.

Irigoin, M.; Vargas, F. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, "Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud", 2002.

Nikk Schaay Arthur Heywood and Uta Lehmann. The South African Health Review -SAHR chapter 9 "A review of health management training in The public health sector in South Africa" 1998.

Spencer, L. & Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1993.

El enfoque de competencia laboral. OIT, CINTEFOR. Uruguay. 2001.

Simulación y Mejores Prácticas

# Caso Ejemplo

### Obtención del perfil de requerimientos del puesto basado en competencias

El Hospital Santa María del Perpetuo Socorro desea incorporar en su organización la gestión por competencias, para ello, se reúnen el gerente, el subgerente científico, y el líder de talento humano. Dentro de la estrategia definida hacen un plegable informativo que menciona las ventajas de la metodología y las fases en las cuales se llevará a cabo su inserción.

e. Informar a todo el personal que trabaja en el Hospital o la Clínica.



Estimados trabajadores del Hospital Santa María del Perpetuo Socorro, es la voluntad de las directivas comenzar a trabajar un desarrollo conjunto entre la entidad y ustedes, por ello hemos adoptado la GESTION POR COMPETENCIAS, para su desarrollo se comenzarán a realizar las siguientes actividades:

- Estudio y análisis de las competencias genéricas. La Gerencia el 2 de mayo presentará el marco de capacidades que todos debemos tener con relación a nuestra misión.
- Con cada director se reunirá su equipo de departamento, para definir las competencias específicas del departamento, estas deben estar listas el 20 de mayo.
- 3. Autoevaluación e identificación de prioridades, gran día de priorización el 10 de junio.
- Tutorías, realizadas por el equipo del departamento de Recursos Humanos. De conformidad a cada evaluación se desarrollará el plan de capacitación que nos permitirá realizar nuestra labor con la mayor calidad.

LOS INVITAMOS A ESTAR PENDIENTES Y PARTICIPAR ACTIVAMENTE DE NUESTRAS JORNADAS



#### f. Definir las competencias genéricas de la organización.

Para definir las competencias se tiene en cuenta la plataforma estratégica de la misma:

#### MISION

El Hospital Santa María del Perpetuo Socorro es una institución de tercer nivel con experiencia y reconocimiento en la prestación de servicios de salud integrales de alta complejidad, con área de influencia en el norte departamental. Garantiza la calidad en los procesos de atención de forma humana y segura logrando la adherencia de la comunidad. Sus valores se reflejan en el desarrollo permanente de sus trabajadores, la sostenibilidad, el trato digno, la innovación permanente, la competitividad y pertinencia de la tecnología aplicada.

#### VISION

El hospital en el 2020 será reconocido por la calidad de sus servicios de tercer nivel, la calidez humana en el trato de las personas y la implementación permanente de tecnologías de punta en sus atenciones que lo han consolidado en los primeros lugares de reconocimiento de la población del norte del departamento.

#### VALORES

CREATIVIDAD: Los funcionarios y la entidad considera en la innovación el valor de buscar un mejoramiento continuo en cada momento y cada contacto, por ello su proceso de autoformación y desarrollo se refleja en todas las acciones. CALIDAD: la institución y sus funcionarios están comprometidos con prestar servicios dentro de los lineamientos más actualizados y con la mejor capacidad técnica para generar la satisfacción del usuario.

TRATO DIGNO: la entidad se compromete con el reconocimiento del valor del ser humano y la dignidad de cada uno como principio de servicio.

SOSTENIBILIDAD: La entidad y sus trabajadores propenden por el mejor aprovechamiento de los recursos y el no generar algún impacto negativo de los procesos frente al ambiente o la comunidad de influencia.

Seleccionan de la lista genérica de competencias las que corresponden con la plataforma estratégica de la entidad generando la primer parte del cuestionario de la unidad.

| Lista de Competencias genéricas y específicas frecuentemente utilizadas <sup>1</sup>   | platafo<br>estraté | orma<br>égica | con la   |
|--|--------------------|---------------|----------|
| Excelencia. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los  | misión<br>√        | visión        | valores  |
| mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.   |                    |               |          |
| <b>Liderazgo.</b> Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para su consecución. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.   |                    | <b>√</b>      |          |
| Aprendizaje. Integra con rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.   | <b>✓</b>           |               | <b>√</b> |
| <b>Flexibilidad.</b> Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos con diferentes tareas, responsabilidades y personas.   |                    |               |          |
| <b>Decisión.</b> Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.   | <b>√</b>           |               |          |
| <b>Comunicación.</b> Informar clara y concisamente, obteniendo información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.  |                    |               |          |
| <b>Resistencia a la tensión.</b> Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.   |                    |               |          |
| <b>Desarrollo personal.</b> Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.   |                    | ✓             | <b>√</b> |
| <b>Conocimientos técnicos.</b> Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.   |                    | <b>√</b>      | <b>√</b> |
| <b>Planificación / Organización.</b> Definir prioridades: establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos, distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento. |                    |               |          |
| <b>Solución de problemas</b> . Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.   |                    |               |          |
| <b>Trabajo en equipo.</b> Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.  |                    |               |          |
| <b>Mejora continua.</b> Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y eficiencia.  | <b>√</b>           |               | <b>✓</b> |
| <b>Colaboración</b> . Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones. Para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.   |                    |               |          |
| <b>Negociación.</b> Identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.   |                    |               |          |

 $<sup>\</sup>underline{2}$  Las competencias aquí sugeridas, son las más frecuentes en las IPS; no obstante, cada organización, debe seleccionar y redefinirlas para establecer la plataforma pertinente para su personal.

## g. Las competencias específicas de la organización.

Se selecciona como área de comienzo de la metodología la farmacia y se establecen las competencias específicas que consideran claves desde la organización, generando la versión final del cuestionario de competencias así:



#### Hospital Santa María del Perpetuo Socorro Dirección de talento humano Perfil de Químico Farmacéutico (INSTRUMENTO EJEMPLO)

| Nombre (s)   |
|--------------|
| Apellidos    |
| Puesto       |
| Departamento |
| Dirección    |
| Fecha        |

| <br> |  |
|------|--|
|      |  |
|      |  |
|      |  |
|      |  |
| <br> |  |
|      |  |
| <br> |  |
|      |  |
|      |  |
|      |  |
|      |  |
|      |  |

- 5. OBJETIVO: Describir las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.
- 6. METODOLOGÍA: Revise el listado siguiente y diligencie de forma tal que de respuesta a las siguientes preguntas:
  - a. ¿Necesito utilizar esta competencia para desempeñar mis funciones y actividades? Si la respuesta es Si marque o señale con una X- la columna "Si". En caso contrario, señale la columna 'No".
  - b. ¿Qué importancia tiene la competencia para el desarrollo de mi trabajo? Antes de responder esta pregunta piense en las funciones y actividades que desarrolla en su puesto de trabajo y elija entre las competencias que ha considerado necesarias, las que son claves o prioritarias y ordénelas según su importancia en la columna "ORDEN", marcando 1 a 5 según su importancia (1 más importante y 5 menor importancia).

### Mi Puesto Exige Las Siguientes Competencias Genéricas

Ordene las competencias que ha considerado claves: mínimo 5 y un máximo de 8.

| (  | Clave      |  |  |  |  |  |  |
|----|------------|--|--|--|--|--|--|
| Si | i No Orden |  | Competencias   |  |  |  |  |
|    |            |  | 1. Excelencia. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los   |  |  |  |  |
|    |            |  | mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones   |  |  |  |  |
|    |            |  | anteriores.  |  |  |  |  |
|    |            |  | 2. Liderazgo. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados. |  |  |  |  |
|    |            |  | <b>3. Aprendizaje.</b> Integra con rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.   |  |  |  |  |
|    |            |  | <b>4. Decisión.</b> Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.  |  |  |  |  |
|    |            |  | 5. Desarrollo personal. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.   |  |  |  |  |
|    |            |  | 6. Conocimientos técnicos Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.  |  |  |  |  |
|    |            |  | 7. Mejora continua. Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y eficiencia.  |  |  |  |  |

## Mi Puesto Exige Las Siguientes Competencias Específicas

Ordene las competencias que ha considerado claves: mínimo 6 y un máximo de 10.

|    | Clave |       |   |  |  |  |
|----|-------|-------|---|--|--|--|
| Si | No    | Orden | Competencias  |  |  |  |
|    |       |       | 1. Trabajo en equipo. Trabajar de forma amable, cooperando con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.  |  |  |  |
|    |       |       | 2. Pertinencia. Identificar los procesos a desarrollar con cada formulación terapéutica.  |  |  |  |
|    |       |       | 3. Calidad. Evaluar las condiciones técnicas de cada producto o insumo utilizado en la atención a usuarios.   |  |  |  |
|    |       |       | <b>4. Investigación.</b> Investigar cada evento adverso relacionado con la prescripción de medicamentos o insumos.  |  |  |  |
|    |       |       | 5. Comunicación institucional. Producir los documentos técnicos que se precisan para el correcto desempeño de las funciones y que aportan a la toma de decisiones de la entidad |  |  |  |
|    |       |       | <b>6. Responsabilidad</b> Asumir los objetivos institucionales relacionados con su área con prontitud y precisión desplegando las acciones necesarias en su equipo de trabajo.  |  |  |  |
|    |       |       | 7. Otro.  |  |  |  |

| Aprobado:         |            |
|-------------------|------------|
|                   |            |
| Jefe de Dirección | Trabajador |

A continuación el Subgerente Científico en conjunto con el Químico Farmacéutico, identifican los comportamientos del cargo; para ello seleccionan las competencias y a cada una se analiza con la tabal sugerida.

# DETERMINACION DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A CADA COMPETENCIA

| APRE         | NDIZAJE |       |  |
|--------------|---------|-------|--|
| ¿Clave<br>Si | ?<br>No | Orden | Comportamientos  |
|              |         |       | k. Adquirir conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.  |
|              |         |       | Traer rápidamente los nuevos conocimientos y destrezas al departamento y áreas de trabajo.   |
|              |         |       | m. Trabajar con productos, herramientas o equipos de personas que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez. |
|              |         |       | n. Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.   |
|              |         |       | o. Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de los procesos de trabajo.   |
|              |         |       | <ul> <li>p. Implicarse en nuevas actividades para<br/>familiarizarse con procesos de trabajo diferentes de<br/>los habituales.</li> </ul>      |
|              |         |       | q. Redactar guías de utilización de procedimientos de<br>trabajo y modos de solucionar problemas.  |
|              |         |       | <ul> <li>r. Aplicar los nuevos conocimientos adquiridos hacia<br/>el logro y desarrollo eficiente de los objetivos de las<br/>IPS.</li> </ul>  |
|              |         |       | s. Orientar los nuevos conocimientos a la calidad de la IPS, con el mejoramiento continuo de los procesos.                                     |
|              |         |       | t. Otros ¿Cuáles?  |

# METODO 360º

Posteriormente el Químico Farmacéutico, establece su evaluación de 360º para lo cual genera las siguientes actividades:

Selección de su grupo de observadores:

|    | TABLA DE RELACION DE       | OBSERVADORES |
|----|----------------------------|--------------|
|    | Tipo de Observador         | Nombre       |
| a) | Jefe o directivos de cargo |              |
|    | superior con los que       |              |
|    | mantiene contacto laboral. |              |
| b) | Sus asistentes,            |              |
|    | colaboradores o            |              |
|    | subordinados.              |              |
| c) | Colegas y homólogos.       |              |
| d) | Clientes o usuarios de     |              |
|    | servicios.                 |              |
| e) | Proveedores directos de    |              |
|    | materiales e insumos.      |              |

A continuación. Instrumento propuesto evaluación 360º



#### Hospital Santa María del Perpetuo Socorro Dirección de talento humano Evaluación 360° (INSTRUMENTO EJEMPLO)

|  |  |             | (INST                                    | RUMENT      | O EJEMP   | PLO)     |           |         |           |        |
|--|--|-------------|--|-------------|-----------|----------|-----------|---------|-----------|--------|
| Nombre (   | s)                                       |             |  |             |           |          |           |         |           |        |
| Apellidos  | bservador                                | ,           |  |             |           |          |           |         |           |        |
| Tipo de o  | a) Jefe o directivo de cargo superior.   |             |  |             |           |          |           |         |           |        |
|  | b) Asistente, colaborador o subordinado. |             |  |             |           |          |           |         |           |        |
|  | c) Colega y homólogo.                    |             |  |             |           |          |           |         |           |        |
|  | d) Clier                                 | nte o usua  | rio de servio                            | cios.       |           |          |           |         |           |        |
|  | e) Prov                                  | eedor dire  | cto de mate                              | eriales e i | nsumos.   |          |           |         |           |        |
| Teléfono:<br>Fax<br>E-mail<br>Puesto a<br>Departam<br>Dirección<br>Fecha | observar<br>nento                        | FARMAC      | O FARMACE<br>CIA<br>RENCIA CIE           |             |           | <br><br> |           |         |           |        |
| Estimado ok<br>to, que perm<br>brindar la m<br>misión.                   | nitirá gene                              | rar un pla  | n de desarro                             | ollo de los | trabajad  | ores de  | la entida | d, esto | nos per   | mitirá |
| 1. OBJE servici  |  | ablecer ur  | ı plan de de                             | sarrollo d  | el person | al que   | garantice | la cali | dad en e  |        |
| según  |  | encia, déje | or conteste (<br>enos conoce<br>especto. |             | _         |          |           | -       |           |        |
| Solicitamos<br>observación   |  |             |  | . , .       | riormente | si hay   | necesida  | ad de a | aclarar a | guna   |
| Nos permite  | contactar                                | rlo SI      |  | NO          |           |          |           |         |           |        |
| Le agradece  | emos darn                                | os sus res  | spuestas a i                             | más tarda   | ır        |          | ·         |         |           |        |

Califique los siguientes enunciados de uno a cinco siendo este el mayor valor con relación al comportamiento que usted observa en el trabajador mencionado:

Califique los siguientes enunciados de uno a cinco siendo este el mayor valor con relación al comportamiento que usted observa en el trabajador mencionado:

| Matriz de Registro del Pu               | nto de | Vista d | lel Obs | ervado | r |    |
|---|--------|---------|---------|--------|---|----|
|   | 1      | 2       | 3       | 4      | 5 | NS |
| En su concepto, el trabajador integra   |        |         |         |        |   |    |
| rápidamente lo aprendido a la práctica. |        |         |         |        |   |    |
| Adquiere conocimientos y destrezas a    |        |         |         |        |   |    |
| partir de instrucciones, estudio o      |        |         |         |        |   |    |
| experiencia.                            |        |         |         |        |   |    |
| Trabaja con productos, herramientas o   |        |         |         |        |   |    |
| equipos de personas que cambian con     |        |         |         |        |   |    |
| frecuencia y cuyas modificaciones han   |        |         |         |        |   |    |
| de aprenderse con rapidez.              |        |         |         |        |   |    |
| Ensaya nuevas formas de solucionar      |        |         |         |        |   |    |
| los problemas habituales del trabajo.   |        |         |         |        |   |    |
| Verifica y detecta sistemáticamente las |        |         |         |        |   |    |
| ventajas e inconvenientes de los        |        |         |         |        |   |    |
| procesos de trabajo.                    |        |         |         |        |   |    |
| Se involucra en nuevas actividades      |        |         |         |        |   |    |
| para familiarizarse con procesos de     |        |         |         |        |   |    |
| trabajo diferentes de los habituales.   |        |         |         |        |   |    |
| Redacta guías de utilización de         |        |         |         |        |   |    |
| procedimientos de trabajo y modos de    |        |         |         |        |   |    |
| solucionar problemas.                   |        |         |         |        |   |    |
| Aplica los nuevos conocimientos         |        |         |         |        |   |    |
| adquiridos hacia el logro y desarrollo  |        |         |         |        |   |    |
| eficiente de los objetivos de la IPS.   |        |         |         |        |   |    |
| Orienta los nuevos conocimientos a la   |        |         |         |        |   |    |
| calidad de la IPS, con el mejoramiento  |        |         |         |        |   |    |
| continuo de los procesos.               |        |         |         |        |   |    |

| (Se continua de igual forma para todas las competencias y comportamientos a evaluar |
|---|
| OBSERVACIONES:  |
|   |
|   |

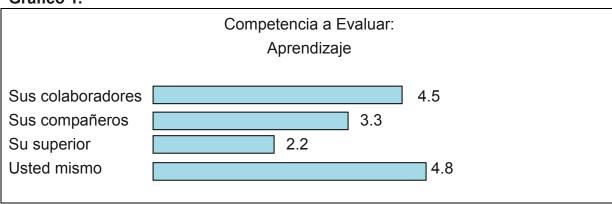


#### Retroalimentación al trabajador:

Estimado PP con relación a la evaluación de sus competencias tenemos el agrado de presentarle los resultados obtenidos en las encuestas realizadas por sus observadores y por la entidad. Deseamos elaborar en forma conjunta un plan de mejoramiento, capacitación y desarrollo, en las variables que considere más críticas fomentando su mejor desempeño laboral y personal.

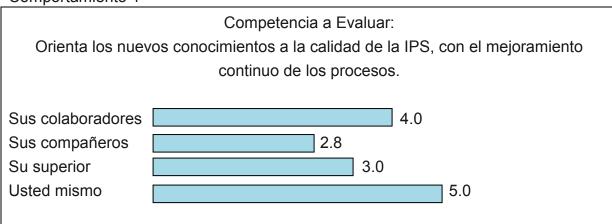
Para cualquier inquietud no olvide que cuenta con su tutor para la elaboración de las propuestas. (Este documento debe ser entregado personalmente y en una sesión de acompañamiento del proceso).

#### Gráfico 1.



#### Gráfico 2.

#### Comportamiento 1



A partir de estos resultados se traza un plan de desarrollo y de capacitación dirigido a la mejora continua.

# **Mejores Prácticas**

En esta sección se presentan experiencias exitosas de gestión por competencias aplicadas al sector salud.

En la literatura revisada hay numerosos estudios sobre competencias y gestión por competencias en el campo laboral. No así, para el sector salud, con estudios centrados en el establecimiento de procesos y procedimientos para prestar servicios. No obstante, se encuentran estudios bajo la consideración de mejores prácticas de estrategias y metodologías que aunque fueran aplicadas en otros campos, pudieran ser aplicadas en el sector salud. De los estudios, se destacan las publicaciones de la IPS, los manuales de competencias laborales y de certificaciones de profesionales españoles y las diferentes metodologías de selección y evaluación de personal por competencias entre otros.

A manera de ejemplo, es importante destacar el documento Competencia Laboral, manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud, donde pormenorizadamente se describen elementos y métodos de competencias que orientan a despejar inquietudes asociadas a algunos de los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los principales aspectos ligados a ellas en cuanto, por ejemplo, a niveles?, ¿Cómo y en qué marco podríamos contextualizar el trabajo con las competencias?, ¿Qué es identificar una competencia?, ¿Cuáles son los principales métodos para hacer la identificación?, ¿Qué es una norma de competencia y cómo se normaliza una competencia?, ¿Cómo se evalúa una competencia?, ¿Cuál es el resultado de la evaluación de una competencia?, ¿Quién evalúa las competencias?, ¿Cómo se certifica una competencia y quién la certifica?, ¿Qué es la formación basada en competencias?, ¿Cómo se diseña?, ¿Qué cuidados convendría tener para implementar una formación basada en competencias?.El anterior, es un claro referente de las competencias laborales y su aplicación en el ámbito de la salud.

Las conclusiones de los diferentes estudios sobre la temática se pueden detallar, así:

**Selección de Personal.** Los estudios presentan registro y evidencia de la aplicación de modelos de gestión por competencias, con resultados cualificables y cuantificables de valiosa evidencia para su aplicación en el sector salud.

- Implementación de gestión por competencias en el sector público de salud "Un modelo para el servicio de urgencia Infantil" Chile (2007). Modelo que permitió evidenciar su aplicación e injerencia en áreas asistenciales, dando apoyo con la herramienta para potenciar la productividad, el desarrollo humano y la mejor atención a los usuarios. También evidenció que las competencias requeridas no son las enseñadas educativamente, son en esencia las que se entrenan y desa-

rrollan con la propia experiencia de las personas. En relación a lo señalado, es necesario que en cada unidad o departamento de los hospitales y clínicas se implemente la herramienta gestión por competencias para los procesos de selección, inducción y capacitación.

- Perfiles Ocupacionales y Normas de Competencia Laboral para Auxiliares en las áreas de salud PARS Minprotección 2005. De la determinación de los perfiles y normas de competencia para el personal auxiliar en salud, contribuyó de manera significativa a precisar los programas de formación y las competencias laborales requeridas del personal auxiliar para el país. Alineó el ámbito educativo con el ámbito laboral en la coherencia de las competencias requeridas para el personal auxiliar, determinando roles e incentivos para el mejoramiento personal y profesional.

Modelo para la identificación de competencias laborales y definición de criterios de desempeño en salud pública de los profesionales de enfermería y medicina en el Departamento de Caldas (2007). De la aplicación de este modelo se evidenció que puede aplicarse en los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, promoción laboral y sistemas de compensación. Es una herramienta que sirve para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador porque le muestra claramente las habilidades y capacidades que deben desarrollar las personas en su puesto de trabajo. Modelo importante para el sector salud de Colombia que evidencia las posibilidades de su aplicación en diversas áreas de los servicios de salud.

- Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud (2002). Guía de amplia aplicación que favorece en diferentes elementos y dinámicas la gestión laboral por competencias del personal de salud. En los inicios del presente apartado se describen algunos de los interrogantes a los que la guía describe modelos y da respuesta.
- Guía de Trabajo y Gestión por Competencias del servicio Navarro de empleo (2008). Guía metodológica que mediante el enfoque de competencias orienta un modelo integral de gestión y desarrollo del recurso humano, especifica entre otros los modelos de competencias, el perfil de competencia de persona, profesional y la selección del personal por competencias, desempeño, formación y evaluación. Se consideró, como un valioso instrumento que apoya su implementación por la manera sencilla y práctica que presenta los modelos y metodologías en gestión por competencias.

Desempeño y Continua Motivación por el Mejoramiento de la Calidad en el Puesto de Trabajo. En este aspecto se encuentra:

- Gestión del desempeño basado en competencias, guía para gerentes. OPS – 2000. Manual que apoya el trabajo de los responsables de la gestión del personal y dirigentes de servicios para mejorar el desempeño. Permite mejorar el análisis del trabajo, orientar el talento humano para atender las exigencias de los servicios, evaluar el desempeño, diseñar sistemas basados en incentivos y, en última instancia, mejorar la calidad y eficiencia del trabajo de los profesionales,

el personal técnico y los trabajadores auxiliares que constituyen el complejo equipo humano encargado de proteger, cuidar y curar a la ciudadanía. De fácil aplicación en el medio prestador de servicios de salud colombiano, apoya el mejoramiento continuo de la calidad del recurso humano en los servicios y la organización en sí. Sencillo y no involucra mayores costos para su implementación en los hospitales y clínicas.

- Medical Leadership Competency Framework. Enhancing Engagement in Medical Leadership U.K 2009. El marco de competencias de liderazgo del: fomento de la participación en la dirección médica. Metodología Inglesa propuesta para el desarrollo de las competencias de liderazgo (MLCF) de los médicos. Describe de forma detallada en cada ámbito donde labora el médico como debe desempeñarse para ser mejores participantes en procesos de planificación, ejecución y transformación de los servicios de salud. Es relevante la presentación metodológica; la cual induce un desempeño más activo tanto laboral en cada puesto como en la organización y en el establecimiento de políticas funcionales.
- Este estudio aporta a la relación desempeño y liderazgo no solo para el médico, sino, para todo el personal que trabaja en los hospitales y clínicas, dónde se verán más asociados a realizar trabajos proactivos tanto individuales y colectivos
- Modelo académico de hospital universitario documento para socialización Colombia 2007, Implementación de gestión por competencias en el sector público de salud "Un modelo para el servicio de urgencia" Chile (2007): Al respecto de estos documentos, además de la importancia de su selección descrita en el anterior objetivo, para el presente, describen también el modelo mediante el cual se determina para cada puesto las tres áreas de competencias: transversales, de gestión y, las habilidades directivas y/o las habilidades personales asociadas a los criterios de desempeño de cada nivel. En el modelo para el servicio de urgencia en un hospital público de Chile, se le aplicó el modelo evaluación del desempeño por competencias, destacando en sus resultados, la viabilidad de su aplicación en un hospital de servicio público. Por lo tanto, lo consideramos importante a manera de ejemplo para nuestro país.
- Modelo para la identificación de competencias laborales y definición de criterios de desempeño en salud pública de los profesionales de enfermería y medicina en el Departamento de Caldas 2007. Modelo que evidencia éxito y logro al identificar las competencias y sus elementos; con lo cual orienta las actividades o el nivel mínimo nivel en el puesto que realiza una persona. Los elementos de las competencias se definen en las palabras de calidad con las que deben lograrse, lo cual constituye los criterios de desempeño o conductas asociadas (descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral). Estos requisitos permiten establecer si el trabajador alcanza o no, el resultado descrito en el análisis de la competencia. Con los anteriores insumos se construyó un modelo para evaluar las conductas asociadas de enfermería y medicina en sus competencias. Además de lo descrito, lo relevante, es el modelo de la evaluación denominada de "360º" que incluye los procesos de: autoevaluación, heteroevaluación e interevaluación. Esta incide en estímulos para el trabajo individual y su mejoramiento,

como el trabajo en equipo y el favorecimiento por la sostenibilidad en el clima organizacional. El modelo reúne e integra modelos de fácil aplicación y análisis de la gestión por competencias en el sector prestador de servicios de salud en Colombia.

- Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral en Uruguay. Cinterfor, 2004. Documento que registra los interrogantes y las respuestas sobre competencias laborales. Importante, porque además de dar una amplia respuesta a cada pregunta, indica los métodos o modelos incursos en las mismas para sus desarrollos. Importante por el soporte y apoyo en métodos y orientaciones sobre gestión por competencias asociadas no solo a este objetivo, consideramos que puede dar apoyo al logro de todos los objetivos.

#### Evaluación del desempeño laboral por competencias

a continuación se presentan algunos trabajos que aportan un modelo que orienta la importancia de aplicación para el personal que labora en hospitales y clínicas.

- Análisis de competencias gerenciales de directores de centros hospitalarios de la CCSSS Costa Rica.2007. Metodología de evaluación de las competencias del personal directivo de hospitales de Costa Rica, dónde sus resultados muestran la gran disparidad en formación educativa, competencias de gestión y las necesidades de apoyo desde las entidades rectoras de índole gubernamental para capacitar a estos directores y propiciar el mejoramiento en gestión por competencias. Lo que se evidenció, es la urgente necesidad de enfocar mediante la metodología la gestión por competencias. Representativo como experiencia de un país latinoamericano para seguir en nuestro medio.
- De igual forma se hallan tres modelos de evaluación de las competencias profesionales del personal que trabaja en prestación de servicios de salud, específicamente el modelo de obtener su certificación para mantener habilitado su ejercicio como prestador de servicios de salud. Estos modelos, herramientas e instructivos proceden de diferentes comunidades españolas y son: Programa de Acreditación de competencias profesionales del sistema sanitario público de Andalucía. España 2006; Guía de Trabajo. Gestión por Competencias. Servicio Navarro de Empleo.2008, y el Instrumento para la EDP. Evaluación del Desempeño Profesional. Forma de evaluar las competencias profesionales de los trabajadores de servicios de salud. Huelva. España 2008. Con la descripción de éste último consideramos presentar los elementos de importancia que en ellos se reúne al considerarse algunos para el personal que trabaja en prestación de servicios de salud en el país.

El manual de EDP, revela el modelo aplicado para evaluar el desempeño de las competencias profesionales en el personal que trabaja y se desempeña laboralmente en el ámbito de la salud. La Evaluación del Desempeño Profesional se presenta como un complemento retributivo variable e individual que busca que se trabaje en un proceso continuado de valoración y mejora del servicio que se presta, y busca compensar el esfuerzo individual, la calidad y el cumplimiento de

objetivos pactados con los equipos de trabajo. Evalúa cuatro competencias; aprendizaje y mejora continua, orientación a los resultados, orientación al usuario y trabajo en equipo Se selecciona este instrumento, considerando la importancia que reviste la aplicación de este instrumento para el personal en salud del país, las cuales también pueden asociarse para los procesos de certificación del recurso humano.

- Implementación de gestión por competencias en el sector público de salud "Un modelo para el servicio de urgencia" Chile (2007), Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud (2002). Al respecto este modelo igualmente nos describe la aplicación del mismo y los resultados obtenidos, los cuales, plantean profundas acciones de cambio para el personal que trabaja en un hospital público. Importante por la incidencia sobre el personal que labora en las diferentes áreas de servicios.

De los documentos y casos de éxito referenciados se integraran en el instrumento pedagógico de gestión por competencias, la metodología para evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización, independientemente de su forma de vinculación; al igual que la orientación a la incorporación de sus resultados de evaluación para estudios comparativos, definir necesidades en planes de capacitación y medir el impacto de las actividades de capacitación como la cualificación del recurso humano de la institución tanto administrativo como misional.

#### Implicaciones para Colombia

El desarrollo de la Gestión por competencias es un tema relativamente nuevo en el sector salud, no solo en las herramientas empleadas, las cuales la mayoría vienen de experiencias en otros sectores, sino en la implementación y obtención de resultados que permitan evidenciar experiencias extrapolables a otras entidades. A pesar de ser un componente definido en el proceso de acreditación no se han generado muchos estudios sobre el tema y es por esto que la mayoría de los documentos que pueden componer una base teórica al respecto son modelos propuestos por entidades gubernamentales de carácter nacional o internacional y no entidades prestadoras de servicios como tal.

En Colombia se han adelantado diversos estudios, entre otros, el de Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de salud, publicado por el Ministerio de la Protección Social en el 2005, el de la Universidad de Caldas sobre el Modelo para la identificación de competencias laborales y definición de criterios de desempeño en salud pública de los profesionales de enfermería y medicina en el Departamento de Caldas 2007, la propuesta de la Universidad Nacional sobre un Modelo de hospital universitario, y los artículos de experiencias exitosas de hospitales acreditados como los registrados en el Club Bench, como esfuerzos adelantados frente al tema. No obstante se requieren esfuerzos mayores que integren el aprendizaje de experiencias exitosas a nivel nacional e internacional para su aplicación en las clínicas y hospitales colombianos.

Con base en los estudios y los modelos de gestión por competencias seleccionados, se propone el desarrollo de un "Instrumento Pedagógico de Gestión por Competencias" que recoge los modelos

de varias experiencias exitosas que será de aplicación generalizada por las clínicas y hospitales del país.

Se concluye de manera relevante, que se propone un "Instrumento pedagógico de gestión por competencias" que recoge los modelos de varias experiencias exitosas que será de aplicación generalizada por las clínicas y hospitales del país, por razones que lo justifican como:

- Apoyar el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de los servicios de salud.
- Fortalecer la cultura organizacional, con el proceso educativo que involucra la aplicación del Instrumento en la construcción del sujeto (recurso humano). Lo anterior, reconociendo su desempeño mediante la evaluación de sus competencias (fortalezas y debilidades) y la necesidad de mejora con base en actitud, aptitud y capacitación entre otros.
- Incentivar en las Instituciones Prestadoras de Servicios IPS, además del cumplimiento de los estándares de calidad exigidos para la habilitación, proseguir con los exigidos en calidad para la Acreditación Institucional.
- Propiciar mediante el instrumento, el apoyo al reconocimiento de las competencias profesionales (Certificación).
- Facilitar mediante la implementación del instrumento pedagógico, la interacción con las otras líneas temáticas de mejoramiento de la calidad, reconocidas en el presente proyecto.
- Orientar y apoyar al personal directivo de las instituciones prestadoras de servicios en la implementación del instructivo de gestión por competencias en los diversos procesos de la organización como; inducción, reinducción, entrenamiento y evaluación en los puestos de trabajo.
- Permitir a los entes rectores y generadores de políticas de salud, la valoración de las competencias de los directivos de las instituciones y los requerimientos de capacitación.

## Guía de Evaluación

Como resultado del análisis del material o guía de instrucción para el ejercicio de gestión por competencias, el profesional institucional deberá estar capacitado para responder debidamente las siguientes preguntas. En cualquier caso positivo o negativo sustente sus respuestas y mencione que elementos considera indispensables para lograr el objetivo del enunciado:

- 1. Como parte de mi práctica profesional en gestión de la calidad, puedo decir ¿qué dispongo de mejores conocimientos sobre el sentido y aplicación de las técnicas de gestión por competencias en la definición de mi perfil?
- 2. Puedo afirmar que ¿la gestión por competencias me permite un crecimiento continuo que integra aspectos de mi desarrollo personal, profesional y social?
- 3. Puedo afirmar ¿que ya dispongo de elementos para generar un proceso de evaluación que me permite una retroalimentación de todos los actores con los que intervengo y saber cómo complementar mis capacidades de respuesta?
- 4. ¿Considero relevante de cara a los procesos de mejora de mi institución, el poder evaluarme y desarrollar un plan de formación que integre mi entorno y el nivel de complejidad donde me desempeño?
- 5. ¿Me quedan claros con la utilización de la guía, cuales son las fortalezas y limitaciones que debo trabajar para responder mejor a mi perfil?
- 6. ¿Identifico claramente cuáles son las bondades que puedo buscar en mi organización que favorecen mi desempeño laboral, personal y social?
- 7. Con el uso de la presente guía, puedo decir ¿qué dispongo de un instrumento sencillo y práctico que me permitan evaluarme y proponer desarrollos que redundarán en mejoras en mis procesos de atención?