

Nou Model de Gestió de Recursos Humans per Competències

El Talent Humà centrat en la Persona

Tell me and I'll forget

Digues-me i oblidaré

Teach me and I may remember

Ensenya'm i potser ho recordi

Involve me and I learn

Involucra'm i aprendré

Benjamin Franklin (1706-1790)

INDEX

1. INTRODUCCIÓ	3
2. OBJECTIUS	7
3. METODOLOGIA	8
3.1. CONSIDERACIONS PRÈVIES	
3.2. IMPLEMENTACIÓ DEL PROJECTE	
3.3. FASE I: DEFINICIÓ DE COMPETÈNCIES	
3.4. FASE II: ANÀLISI INTERN	
3.5. FASE II: PLANIFICACIÓ DE LA FORMACIÓ	
3.6. FASE IV: DESENVOLUPAMENT DE COMPETÈNCIES	
3.7. SISTEMA D' AVALUACIÓ	
4. RESULTATS	21
5. CONCLUSIONS	24
6. BIBLOGRAFIA	25

1. INTRODUCCIÓ

Durant els últims anys les organitzacions de l'àmbit de l'atenció a la dependència hem experimentat un profund procés de **professionalització** de les persones que treballen en les nostres organitzacions que ha estat vehiculat per les institucions públiques amb l'objectiu de garantir que els treballadors del sector posseeixin una sèrie de coneixements (teòrics i pràctics) necessaris per a una adequada atenció a la persona. Aquest procés dins del programa Qualifica't i Acredita't en què els professionals han pogut normalitzar mitjançant Certificats de Professionalitat o estudis complementaris les seves competències professionals respecte als coneixements socio-sanitaris que necessiten els usuaris i que exigeix el seu lloc de treball.

Tot i això ens trobem en un entorn en què les demandes i expectatives dels usuaris dels nostres serveis i llurs famílies són extremadament canviants i requereixen una atenció personalitzada i ajustada a les necessitats de cada moment.

Per donar resposta a aquest canvi en les necessitats i expectatives aprofundim en un model assistencial en el que s'emmarca a la persona en el centre com a objectiu únic i innegociable, ens centrem en els principis fonamentals de l'atenció centrada en la persona i amb es seus valors basats en l'assistència personalitzada en la que es té constantment en compte les decisions, preferències, gustos i necessitats de la persona, considerada de manera individual i en la seva globalitat (física i emocional).

Per assolir la integració del model assistencial centrat en la persona que millorés a nivell integral el benestar i qualitat de vida de les persones van identificar la **necessitat de generar un model de gestió de recursos humans** conseqüent que s'adaptés i que compregués la creació de **metodologies, eines i indicadors** que permetessin **l'aplicació d'aquest model assistencial a través del talent dels professionals de la nostra organització amb la identificació, definició i gestió de competències personals.**

El principal actiu de les organitzacions que vetllem per la cura i atenció a la gent gran i/o persones en situació de dependència són els propis equips humans de professionals que donen servei als usuaris i per això, des d'aquí, hem volgut dedicar una especial atenció en la **gestió del talent i el potencial humà.**

El model ACP es regeix per uns principis bàsics de: integritat i personalització.

Per tant l'ACP es centra en la possibilitat d'autodeterminació i control de la pròpia vida en persones que necessiten una atenció especial. Es defineix com el mètode mitjançant es facilita el suport necessari per la persona sobre la base de la seva pròpia història, capacitats i desitjos i que sigui el nucli principal en la decisió per a millorar la seva qualitat de vida.

La definició de la ACP segons l'Organització Mundial de la Salut (OMS) és l'atenció que s'aconsegueix quan es posa a la persona coma eix sobre el que giren la resta de les dimensions relacionades amb: la intervenció basada en evidència científica, l'organització del servei, l'equip i la interdisciplinarietat i l'ambient. Models com el DCM (Dementia Care Mapping) han validat eines necessàries perquè això fos possible en determinades circumstàncies.

Si pensem en com han de ser els professionals que tenen cura de persones trobarem que necessitem les següents habilitats concretes:

- Saber **escoltar**,
- Saber **observar**,
- **Comunicar-se** de manera clara,
- **Entendre** els altres i posar-se en el seu lloc,
- Acceptar opinions diferents i **respectar** les decisions d'altres,
- **Adaptar-se** als canvis,
- Tenir **iniciativa** i inventiva per **resoldre problemes**, etc.

Aquesta sèrie de conductes i habilitats les podem organitzar en determinades competències personals que facilitaran que l'execució del lloc de treball es realitzi segons els principis de l'ACP. A partir d'aquestes premisses s'engloben els processos de gestió de persones amb l'objectiu de detectar, desenvolupar i potenciar aquestes competències.

Per arribar a definir i identificar aquestes competències personals cal entrar en quins principis regulen el tipus d'atenció que ens demana el nostre model assistencial,

mirant dins de la nostra organització i suportant-nos en la base teòrica del Model d'Atenció Centrada en la Persona.

Per aquest motiu calia que el sistema **de gestió** de la nostra organització s'adaptés a les necessitats d'aquest entorn i s'avanci a les demandes futures de les persones, vetllant per un funcionament intern basat en la qualitat del servei, l'eficàcia i l'eficiència dels recursos organitzatius per a donar resposta a les demandes de manera adequada i viable. Tan mateix, aquesta gestió organitzativa cal que estigui **alineada i integrada amb els models d'atenció centrada en la persona**.

Més enllà dels coneixements i competències tècnic-professionals dels treballadors i treballadores, avui en dia la nostra realitat ja demanda professionals que posseïxin determinades **Competències Personals** per a donar una resposta adequada al que requereix el dia a dia de l'atenció als usuaris. Habilitats com l'empatia, la gestió de les emocions, l'autoorganització, la capacitat de treballar en equip, la comunicació o la presa de decisions i resolució de problemes esdevenen un aspecte tan important i necessari com els coneixements tècnics en transferències i mobilitzacions del personal d'atenció directa, coneixements de tractaments de rehabilitació en fisioteràpia, la capacitat per a detectar trastorns i estimulació cognitiva dels psicòlegs i educadors, o la habilitat pel tractament de cures, nafres, control de medicació dels professionals sanitaris (personal sanitari).

*Davant d'aquesta necessitat present, proposem **estratègies i eines per a executar els processos de gestió de persones** que donin resposta a la pregunta sobre quines són les competències necessàries en els llocs de treball, i a partir d'aquí, centrar els processos de recursos humans en una metodologia basada en la gestió per competències personals.*

- Quins perfils seleccionem, com ho fem,
- com fem l'acollida dels professionals,
- com avaluem el seu acompliment,
- en què ens basem per definir l'estratègia de formació,
- com detectar talent intern segons necessitats de futur de l'organització (successions i promoció),

En definitiva, com ajudar al desenvolupament professional i personal de les persones per assegurar la seva eficiència, motivació, fidelització i compromís. La

inversió en el desenvolupament d'aquests recursos facilitarà que sigui menys necessària la càrrega de control i supervisió de tasques de l'equip, empoderant als propis professionals en l'assegurament de la qualitat del servei, i la satisfacció, benestar i felicitat de les persones ateses. En aquest sentit esdevé clau la **integralitat del model d'atenció en els sistemes de gestió corporatius**.



Figura 1. *Cicle de millora continua del model de competències personals en els processos de Gestió del Talent.*

Figura 2. *El model assistencial ACP té estructuralment grans similituds amb el model de Gestió del Talent per Competències*



Experiències d'èxit:

Vàries experiències d'organitzacions am desenvolupar el projecte amb unes elevades expectatives d'èxit:

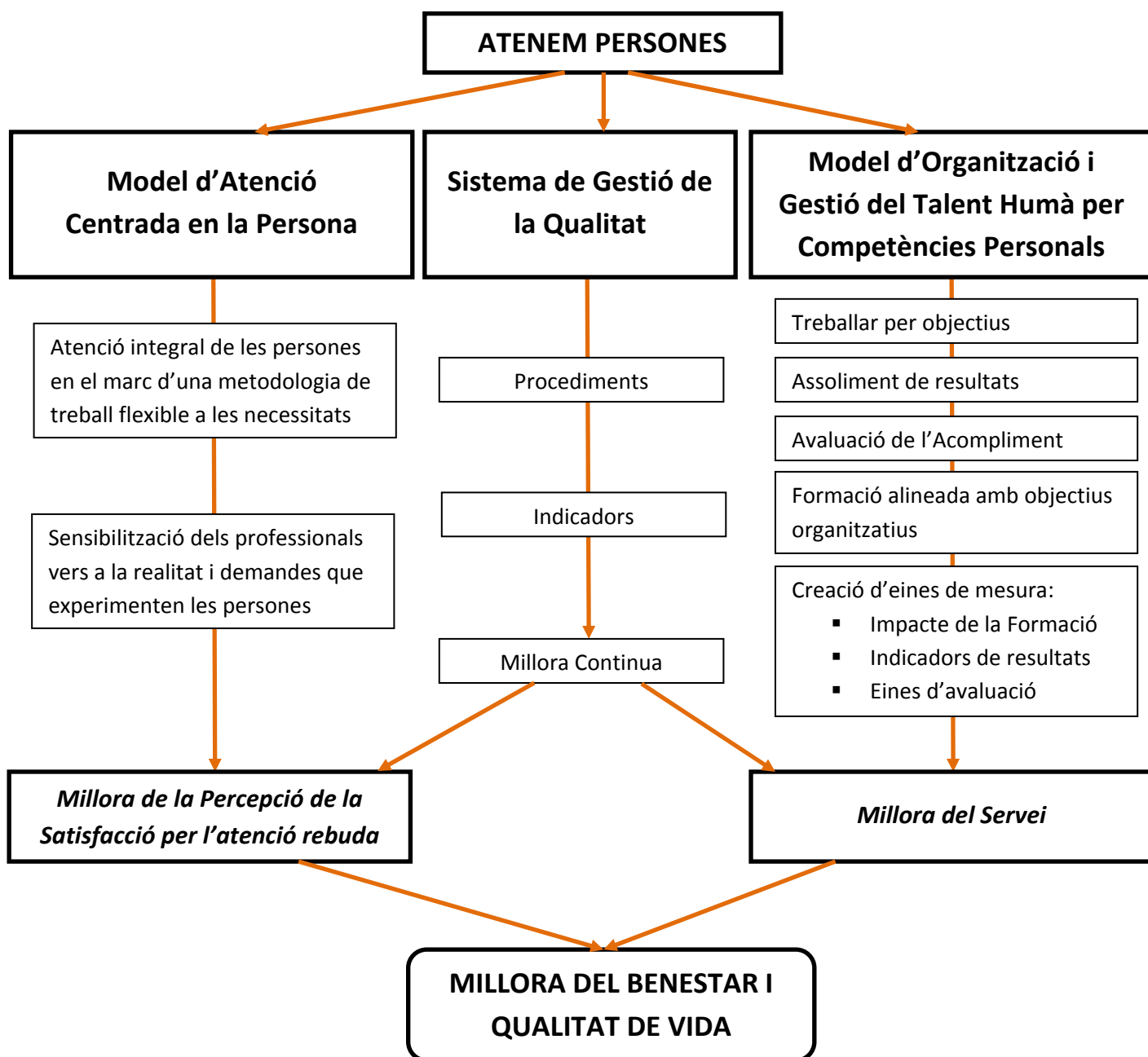
- 2000: Gestión por Competencias. Hoteles Sol-Melià
- 2004: Sistema de Gestió per Competències. Ajuntament de Manlleu.
- 2005-2009: Diseño e Implantación de un Modelo de Gestión por Competencias. Hospital Ramon y Cajal (Madrid).
- 2010-2012: Avaliação de desempenho: um caso prático numa seguradora. CA Seguros (Portugal)

2. OBJECTIUS

Objectiu principal i estratègic:

Desenvolupar un **canvi de paradigma** per evolucionar en un **model de gestió organitzativa** i concretament en la **gestió del capital humà** amb l'objectiu de potenciar les capacitats de cadascun dels membres en benefici d'una assistència a les persones de major qualitat, augment de l'eficiència en les tasques realitzades i una millor resposta a les demandes que permetin una major percepció de la pròpia satisfacció i qualitat de vida de les persones a qui atenem.

Per assolir aquest objectiu global centrem els nostres esforços i virem el vaixell de l'organització vers a dues línies de treball que es complementen necessàriament:



3. METODOLOGIA

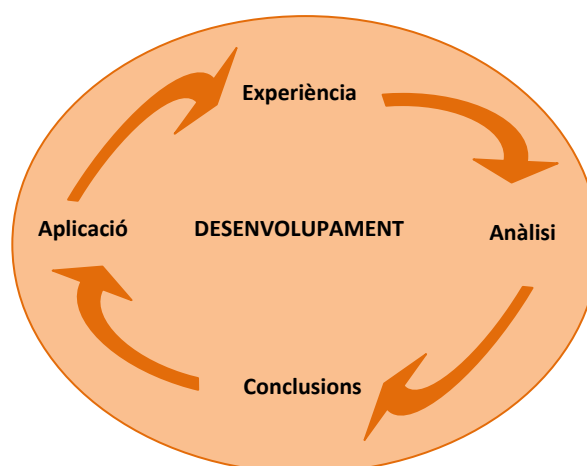
3.1 Pla de Desenvolupament de Competències. Consideracions prèvies:

L'Experiència i les vivències són necessàries per desenvolupar competències.

L'experiència constitueix un paper molt rellevant pel desenvolupament de competències, i perquè aquest desenvolupament esdevingui com a tal és necessari que els professionals assumeixin un paper protagonista en aquest procés d'aprenentatge a través de les seves vivències.

Per tant, el desenvolupament requereix que la persona sigui conscient del que significa l'experiència que està vivint i donar-li valor perquè ho analitzi, reflexioni i tregui conclusions que li permetin aplicar-ho en altres contextos similars dotant-lo d'un sentit.

Figura 3. **DE KOLB**



Cicle d'aprenentatge de Kolb

L'aprenentatge vivencial

Actualment, entorns tan canviants i amb una activitat amb gran dinamisme deixen poc temps per a planificar i realitzar accions d'aprenentatge més formal, per tant, és important fer del dia a dia una oportunitat quotidiana d'aprenentatge i desenvolupament de diverses competències. El nostre repte és aconseguir que el lloc de treball sigui l'escenari que afavoreixi l'aprenentatge i es posin les eines necessàries pel desenvolupament.

Tan mateix, el professional ha de comprometre's en la seva millora continuada com a protagonista principal per aplicar els coneixements, consells i nous aprenentatges en la seva tasca diària, entenent aquesta manera de fer com una activitat habitual en constant funcionament.

Vies de desenvolupament de competències

Les competències són una combinació de **coneixements**, **aptituds** i **actituds**, i cadascun d'aquests elements es desenvolupen a través de diferents mitjans que considerem que impliquen que el talent de les persones i els seus objectius estiguin alineats amb

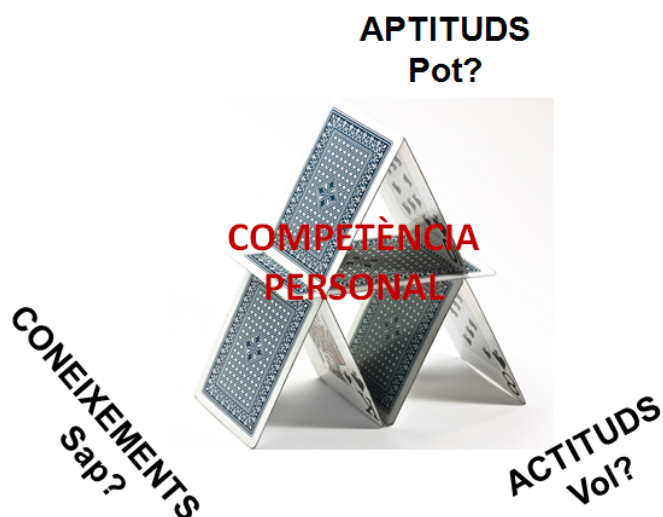
Els **coneixements** es desenvolupen mitjançant l'accés a la informació i l'adquisició de noves dades respecte a la realitat, generalment, per començar l'aprenentatge d'una competència es requereix assimilar certs coneixements sobre un tema concret.

Les **aptituds** s'adquireixen mitjançant un procés d'entrenament que permet adquirir i consolidar nous hàbits i maneres de fer més efectives. Inclou els coneixements més teòrics, la consciència de certs comportaments que facilitin la posada en pràctica de la competència.

Les **actituds** es desenvolupen i es "provoquen" a partir de la sensibilització i motivació per a determinades accions, a partir d'una avaluació amplia de la realitat. Estan associades a una manera percebre l'entorn i una orientació cap a certes conductes, que, en aquests sentit, faciliten que apareguin els comportaments associats a les competències.

Aquestes tres dimensions de les competències no es desenvolupen de manera aïllada, sinó que el seu aprenentatge interactua i es complementen mútuament entre si.

Figura 4. ***Dimensions de les competències personals***

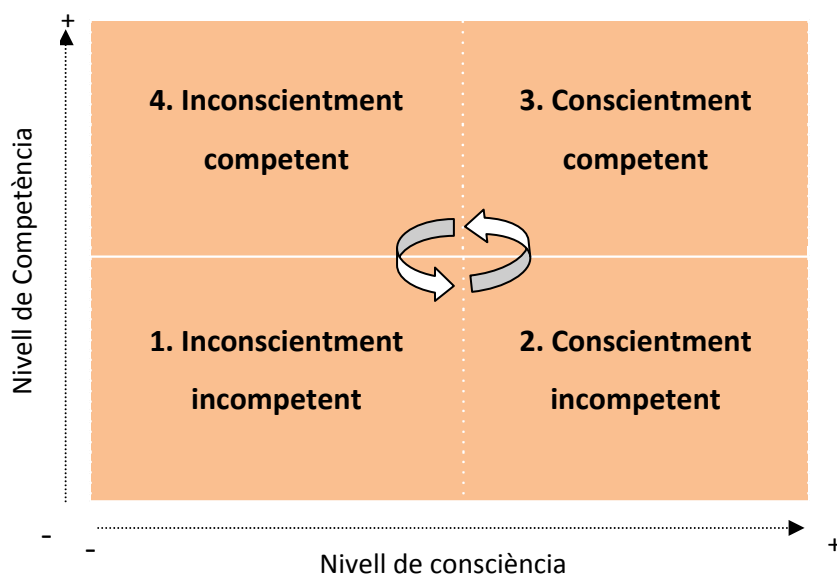


El desenvolupament de competències precisa d'un període de temps

La millora de competències requereix pràctica i temps, no es pot esperar un desenvolupament de competències amb una sola acció de poques hores o dies que no es completi amb la aplicació al treball, seguiment i actualització. Com a mitjana, el canvi en els comportaments associats a una competència es produeix en el termini de tres a sis mesos. Una de les raons per les que es necessari aquest període de temps és perquè la consciència sobre el grau de desenvolupament de la competència té una evolució estructurada en quatre fases:

- **Fase primera:** La persona no és conscient del que no sap (o no fa bé), per tant no pot desenvolupar-ho. L'evolució des d'aquesta fase a la següent passa per una auto-avaluació.
- **Segona fase:** la persona pren consciència de les seves carències i necessitats de desenvolupament. En aquest moment apareix el desig de millora i per aprendre.
- **Tercera fase:** la persona està en procés de desenvolupament i utilitza conscientment els aprenentatges adquirits per a posar en pràctica certs comportaments. En aquest moment necessita concentrar-se i esforçar-se per a fer-ho.
- **Quarta fase:** Els comportaments associats a la competència apareixen sense necessitat de que la persona es centri. Aquesta manera de fer està integrada en la persona després d'un període de pràctica.

Figura 5. Nivell de competència respecte al nivell de consciència



3.2 Dimensionament. Professionals implicats, serveis i persones ateses

En el marc de projecte s'ha desenvolupat integrament i estès a tots els professionals de l'entitat amb l'impacte següent en el durant l'exercici **2014**:

Professionals:	89
▪ Professionals assistencials	74
▪ Professionals d'administració, coordinació i gestió:	15
Serveis	
▪ Residència i Centre de Dia de gent gran	1
▪ Serveis d'Atenció Domiciliària	5
Persones ateses: 554	554
▪ Àmbit Institucional:	128
▪ Atenció Domiciliària:	426

3.3 Eines de gestió desenvolupades

Des de l'anàlisi previ i per a donar resposta a les necessitats originades pel projecte s'han utilitzat i desenvolupat les següents eines de gestió per l'organització que ens permeten tenir una adequada planificació i control dels recursos..

Diccionari de Competències Personals	Permet identificar les habilitats principals en que es basa el sistema de gestió del talent
Qüestionaris d'Avaluació de l'Acompliment	Són eines d'avaluació pel desenvolupament del talent i l'assoliment d'objectius
▪ Autoavaluació	Qüestionari per l'avaluació i la conscienciació del nivell de millora individual
▪ Avaluació dels responsables	Qüestionari per estandaritzar l'avaluació dels caps dels equips de treball
Qüestionaris de Formació	Eines de seguiment i garantia de l'aprofitament de les accions formatives
▪ Satisfacció	Valoració motivacional dels participants de les accions formatives
▪ Avaluació de l'aprenentatge	Garantia de l'aprofitament de les accions formatives
Manual del Mentor	Guia per experts per a exercir com a acompanyants del procés de desenvolupament del talent
Qüestionari de Satisfacció de persones ateses/Famílies	Identificació d'indicadors i resultats de la percepció dels usuaris respecte a l'assistència
Qüestionari de Satisfacció de treballadors	Identificador del clima laboral i el nivell de compromís de l'equip humà

En els casos de les eines utilitzades la majoria són de nova creació durant l'elaboració del projecte. No obstant, els qüestionaris de satisfacció de persones ateses i professionals ja s'utilitzaven tot i que s'han implementat millores i nous usos per la obtenció d'indicadors.

3.4 Selecció d'un sistema d'indicadors

Per la obtenció de dades quantitatives que validin l'impacte del model de gestió desenvolupat es va definir el següent sistema d'indicadors a partir de dades que ja constaven a l'organització per a l'obtenció dels resultats del projecte:

INDICADORS COMPETÈNCIES PERSONALS					
	INDICADOR	FÒRMULA	TEMPORALITAT	ESTÀNDARD	
GESTIÓ COMPETÈNCIES PERSONALS	PROCÉS	COM1 Procediment acollida professional	Lliurament Manual Acollida / altes professionals	Cada incorporació	100%
		COM2 Valoració competències	Entrevista valoracions competència / professionals	Semestral	100%
		COM3 Seguiment compliment	Valoracions compliment competències/ professionals	Semestral	100%
	RESULTAT	USR1 Satisfacció usuaris i famílies	Resultat enquesta satisfacció anual	Anual	>90%
		USR2 Implicació familiar	Nombre famílies participació activitats comunitàries / nombre d'usuaris	Mensual	>60%
		USR3 Objectius assistencials	Objectius PIAIS establerts / obj. PIAIS assolits	Mensual	>10%
		USR4 Impacte de serveis	(Nombre usuaris / nombre usuaris any anterior)/100.	Anual	>1%
		TRB1 Satisfacció treballadors	Resultat enquesta clima laboral	Anual	>85%
		TRB2 Índex d'absentisme	Dies absentisme / (dies laborals * nombre treballadors)	Trimestral	<7%
		TBR3 Formació general	Treballadors participants/ treballadors convocats	Mensual	85%
PR1 Implicació assistencial	N. treballadors participat elaboració protocol / nombre protocol	Mensual	>25%		
PR2 Desenvolupament sistema	Acompliment procediments modificats / procediments nous	Mensual	>95%		

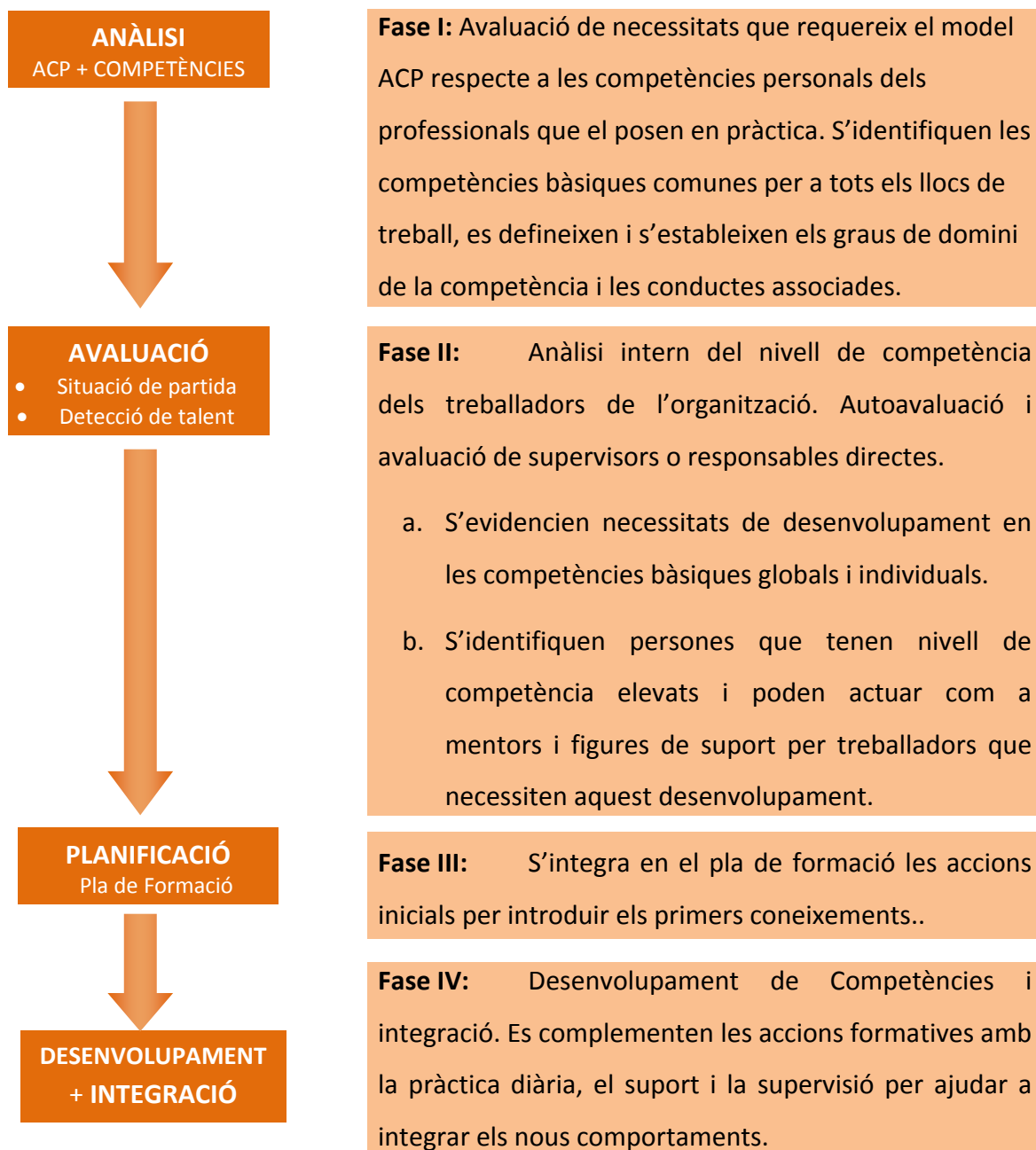
El conjunt d'indicadors de qualitat presentats són eines numèriques que s'estableixen pels seguiments de l'execució del model i dels resultats obtinguts en la gestió per competències personals, i per tant de l'equip humà de la formació. Diferenciem les famílies d'indicadors en dues famílies:

- **Indicadors de procés:** Asseguren la fiabilitat de les propostes del sistema assegurant el seu compliment i la seva viabilitat.
- **Indicadors de Resultat:** Permeten validar l'eficàcia i l'eficiència dels sistemes amb dades quantificables.

3.5 Estratègia d'implementació del projecte

Amb l'objectiu d'iniciar el projecte establint objectius i fites concretes s'elabora una estratègia d'execució del mateix a través de quatre fases:

Figura 6. Procés d'implementació del projecte



3.6 Fase I: Definició de Competències

La bibliografia associada, coneixements dels tècnics experts en aquest àmbit i l'experiència en la implantació del model d'Atenció Centrada en la Persona ens han permès fer una definició de les competències personals bàsiques necessàries i identificar els comportaments associats a les mateixes establint nivells d'assoliment segons la següent estructura:

Figura 7. Estructura del Diccionari de Competències

NOM DE LA COMPETÈNCIA
DEFINICIÓ <i>Definició del significat de la competència i les actituds i habilitats que inclou segons la cultura, valors i pensament compartit de l'organització.</i>
Habilitats bàsiques <ol style="list-style-type: none">1.2. <i>Anomena aquelles habilitats concretes que evidencien la competència</i>3.
NIVELL I: <i>Explicació breu de l'abast del nivell.</i>
Indicadors de nivell: <ol style="list-style-type: none">1.2. Comportaments que assegurin l'assoliment del nivell juntament amb evidències i3. Indicadors.
NIVELL II:
Indicadors de nivell: <ol style="list-style-type: none">1.2.3.
NIVELL III:
Indicadors de nivell: <ol style="list-style-type: none">1.2.3.

Aquest Diccionari esdevé l'eina clau per a tenir un llenguatge i concepte compartit de les competències desitjades i valorades en tots els llocs de treball de l'organització. A través d'aquesta informació s'han elaborat la resta d'eines i processos de treball (avaluació, estructura de formació, etc.)

Cal remarcar que la gestió de competències personals queden emmarcades en entorns de constant canvi amb necessitats d'adaptar-se a una realitat social i econòmica variable, per tant el seu desenvolupament ha d'ésser constant, tant per la millora del nivell de competència com per mantenir la situació assolida. Qualsevol canvi en l'entorn, demandes o objectius pot modificar qualsevol dels tres components bàsics de la competència (coneixements, actituds i actitud) i per tant no només pot estancar-se, sinó que també pot degradar-se el nivell de competència del professional si no es manté el compromís constant de millora i evolució.

Les competències identificades com a bàsiques o transversals en el projecte desenvolupat es van establir amb la següent aplicació i justificació:

Competència	Aplicació	Justificació
EMPATIA	Persones ateses i famílies Relacions internes (companyes, comandaments, direcció,...)	Pel model ACP la comprensió dels sentiments, identificació i projecció es fa necessària per adaptar-se a les seves necessitats.
ORGANITZACIÓ	Execució de tasques vers a persones ateses Resposta als canvis i imprevistos	La variabilitat de tasques adequades a cada persona exigeix estructural i organitzar-se de forma eficient.
AUTONOMIA- INICIATIVA	Execució de funcions i responsabilitats del lloc de treball Estil de lideratge basat en la confiança	Per a donar resposta a les decisions i demandes de persones ateses el professional cal que tingui seguretat d'actuar sense supervisió.
ESPERIT D'EQUIP- COL-LABORACIÓ	Relacions internes i amb serveis externs (neteja, cuina, etc.)	Assegurar un model d'atenció compartit i comú.
PENSAMENT CONCEPTUAL	Persones ateses i famílies	Atendre segons el model ACP requereix capacitat analítica y capacitat per a donar resposta davant de problemes.
FLEXIBILITAT- ADAPTACIÓ	Persones ateses i famílies Relacions internes i amb serveis externs	Una de les principals premisses del model ACP és la necessitat d'adaptar-se a necessitats i demandes.
DINAMISME- ENERGIA	Persones ateses Execució de funcions i responsabilitats del lloc de treball	Una actitud dinàmica i orientada a l'activitat és necessària per la realitat dels nostres serveis i llocs de treball.
GESTIÓ DE LES EMOCIONS- COMPROMÍS	Persones ateses i famílies Relacions internes Relació amb l'organització	La nostra realitat està carregada d'emocions constantment. Hem de ser capaços de vehicular-les en benefici de les persones ateses.

3.4 Fase II. Anàlisi intern.

Per a identificar les competències existents en l'organització (perfil real), a la vegada que les competències necessàries, claus pel propi desenvolupament professional i organitzacional (perfil desitjable) s'han realitzat qüestionaris d'autoavaluació i s'ha creuat la informació amb l'avaluació dels responsables de servei i de torn. Una vegada establerts aquests perfils, hem pogut gestionar la informació amb diferents línies d'actuació:

- PRIMERA: Optimitzar i aprofitar les competències existents, que implicaria l'adequació organitzativa de les persones als llocs, i els plans de carrera d'acord a aquestes competències.
- SEGONA: Captar noves competències que no tenim o no es tenien els recursos per a desenvolupar (Estratègia de reclutament i selecció).
- TERCERA: Desenvolupar i generar competències no existents, va donar peu a la formació, l'entrenament i el desenvolupament personal.
- QUARTA: Compensar l'adquisició de competències a través de l'avaluació de l'acompliment i la retribució.

En el nostre projecte centrem l'atenció en els punts primer i tercer, relacionats amb estratègies per l'adquisició i el desenvolupament de competències.

En l'inici de la implantació del projecte es van focalitzar les accions en aquelles competències que es consideraven claus, bé per un nivell insuficient en els perfils professionals existents o bé pel seu valor cabdal per a realitzar el model d'atenció amb el grau de qualitat esperat.

Competències fonamentals:

✚ EMPATIA

El model d'atenció centrada en la persona requereix un nivell d'expertesa respecte al reconeixement dels sentiments dels altres i les seves necessitats, fins i tot en persones amb graus d'alta dependència i amb una disminució de les seves capacitats cognitives.

✚ PENSAMENT CONCEPTUAL (Identificació i Resolució de problemes)

Anàlisi de les circumstàncies i la capacitat per a prendre decisions en determinats moments són habilitats imprescindibles en el nostre servei.

✚ FLEXIBILITAT-ADAPTACIÓ

El model assistencial pel que vetllem requereix que els professionals tinguis alts nivells de flexibilitat per adaptar-se ràpidament a situacions sobrevingudes.

Adicionalment es va realitzar el registre dels perfils dels treballadors identificant el seu nivell de competència i localitzant aquells membres amb un nivell avançat i/o expert de cadascuna de les competències que adquiririen el rol de "Referent" o "Mentor". Basant-nos en els models de desenvolupament de talent establint així un ***procés per la transmissió informal de coneixement, el capital social i recolzament psico-social, percebut pel receptor com a rellevant per la seva feina, la seva carrera o el desenvolupament professional (Bozeman & Feeney)***

3.5 Fase III: Planificació del procés de formació:

Per dotar de més garanties d'èxit i aprofitament a les actuacions a realitzar a partir d'aquell moment es va desplegar una estratègia de comunicació interna per tal de donar a conèixer el projecte i implicar als treballadors en la cerca dels objectius amb diferents línies de comunicació:

- a. **Presentació** formal a tota la plantilla del model de gestió, objectius, i emmarcar el funcionament futur que es pretenia de l'organització. Aquesta posada en públic calia que fos encapçalada per la Direcció i tots els membres claus que participessin en la presa de decisions i estratègia de l'organització.

Per motius logístics es va realitzar 3 presentacions en dies i horaris diferents perquè la continuïtat dels serveis assistencials no es veiés afectada.

- b. **Devolució** dels informes resultants en les avaluacions realitzades amb la pretensió de fer conscients als treballadors del nivell de competència resultant i els motius pels que era important la seva participació i implicació en el procés. En aquesta reunió es marcarien objectius d'assoliment del treballador o treballadora en el seu lloc de treball que es tornarien a avaluar i auto-avaluar en la última fase del procés.
- c. Posteriorment es va fer una **convocatòria** a les activitats formatives que es realitzarien en l'inici del procés.

Una vegada es va fer conscient i partícip tot l'equip humà del procés de canvi en les maneres de treballar i fent incidència en la importància de cadascun d'ells per aconseguir que aquest gir en la forma d'organitzar-se fos possible es va realitzar el procés de confirmació de formadors interns per la millora de competències amb el suport puntual d'assessors externs sempre que es considerés necessari.

Atesa la importància posterior d'acompanyament dels professionals amb alts nivells de competència, es va decidir que tots els treballadors participessin en aquestes accions formatives per cohesionar l'equip de treball i compartir unes mateixes premisses a l'hora de posar-les en pràctica.

Accions Formatives: Objectius i metodologia

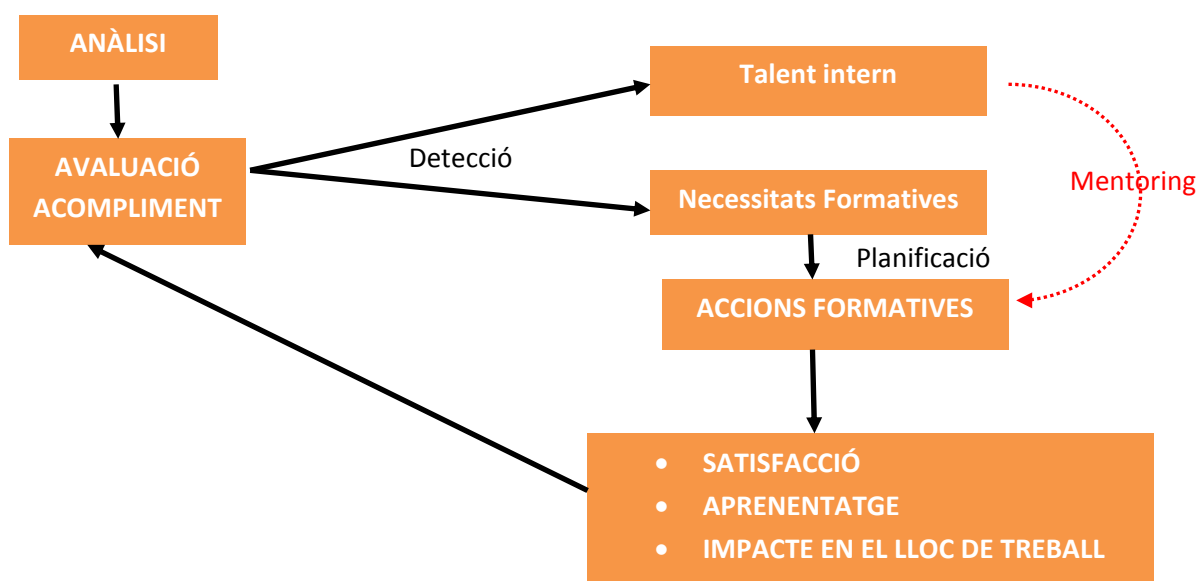
Aconseguir una formació que permetés una **aplicació directa i generés interès i motivació** vers als treballadors era un objectiu primordial que es va tenir en compte en el moment de planificar la formació. Les activitats formatives calien que tinguessin les següents característiques:

- Objectius de formació amb un sentit directament **relacionat amb objectius estratègics** i útil.
- Metodologia participativa i **pràctica**

- Calia que la presentació de coneixements fos gradual: Es van planificar píndoles formatives, **sessions "flash"** de 20-25 minuts amb un contingut molt concret amb una periodicitat quinzenal.
- Un dels objectius de les accions formatives havien de ser provocar que els assistents arribessin a la fase 2 de consciència (**Incompetent Conscient**) i que els dotessin d'eines i estratègies per a millorar la competència a través de comportaments concrets i habituals en la seva pràctica (Competent Conscient).
- Els assistents valorarien el seu nivell de satisfacció de la sessió formativa per tenir un seguiment "on time" del nivell de **motivació i satisfacció de l'equip**.
- En la sessió següent es faria una breu **valoració de l'aprofitament** de la formació: Petit control/examen per garantir l'adquisició de coneixements.
- Els professionals de nivell avançat i/o expert tindrien un paper d'intervenció alt en les sessions per **assegurar la comprensió** de la formació i l'aplicació en la metodologia de treball.

El pla inicial de formació es va desenvolupar durant el primer trimestre de l'any per assegurar la participació de tots els treballadors abans de la planificació de vacances.

Paral·lelament a aquestes sessions formatives es posaven en pràctica els coneixements adquirits sota la tutela de les persones designades per la seva **tutorització o mentorització** (que van ser responsables de torn, tècnics i membres del mateix equip amb un alt grau de reconeixement).



3.6 Fase IV: Desenvolupament de Competències i Integració en el Model d'Atenció

Com ja s'ha explicat anteriorment, la clau per assolir el desenvolupament de les competències, més enllà de l'adquisició de coneixements, era la **posada en pràctica en l'activitat diària** de les habilitats recentment adquirides. Això comporta un primer nivell d'atenció i interès per part dels propis professionals per a desenvolupar la seva tasca d'una altra manera.

Realitzar aquesta adequació en les maneres de treballar segons un model assistencial concret i unes premisses clares sobre quines eren les conductes adequades per a portar-lo a terme va ser possible gràcies a la metodologia de formació presentada, que, tot i ser a través de petits bits d'informació, tenia una estructura acumulativa, que permetia que cadascuna de les píndoles formatives fossin com un maó més per a construir una realitat. **Aquest aprenentatge no pot assimilar-se de manera independent sinó que es van construir com un tot indivisible.**

A partir de les activitats formatives realitzades i la posada en pràctica immediata en el dia a dia s'anaven consolidant els aprenentatges adquirits segons les aportacions i recomanacions dels formadors afegint el suport constant tant a nivell de supervisió com de conselleria de les persones nomenades i reconegudes com a mentors. Per a garantir l'èxit en aquesta fase calia desplegar un clima de confiança i respecte davant d'errades o desviacions en la manera d'actuar, que, en la realitat, va tenir una afectació puntual en els temps d'execució en pocs casos i durant pocs dies.

Els **tutors** tenien un doble rol molt rellevant:

1. Fer les **correccions** necessàries respecte als objectius assistencials establerts en la fase de formació.
2. **Reforçar i motivar** als treballadors fent-los conscients també de la seva evolució, millora i bones pràctiques adquirides i posades en benefici dels usuaris.

3.7 Sistema d'Avaluació. Avaluació de l'Acompliment

Com a fase final, transcorreguts els primers 3 i 6 mesos de la implantació del programa es va realitzar un re-test d'**Avaluació de l'Acompliment** dels treballadors per a contrastar objectivament i amb les persones implicades els resultats d'aquest model de gestió, repetint la metodologia realitzada en l'anàlisi inicial:

- a) **Qüestionari d'avaluació** de responsables directes
- b) **Entrevista d'auto-avaluació** amb el treballador, en que els professionals compartien la seva vivència i la seva consciència en l'evolució de la competència o les competències personals. En aquesta entrevista es marcarien nous objectius de desenvolupament dels professionals mantenint viu el cicle de millora continua, així com la cultura de l'aprenentatge i el desenvolupaments constants.

A partir de la finalització del programa inicial es van establir dins dels processos de gestió interna de l'equip humà avaluacions d'acompliment anuals que permetessin **establir objectius de desenvolupament** als treballadors i treballadores i poden oferir un impuls per al creixement i millora dins del propi lloc de treball, més enllà de la capacitat organitzativa de l'entitat per oferir promocions i ascensos jeràrquics en l'organigrama (limitats per les dimensions i estructura de les nostres organitzacions i fins i tot per la formació i les competències específiques de gestió que poguessin desenvolupar).

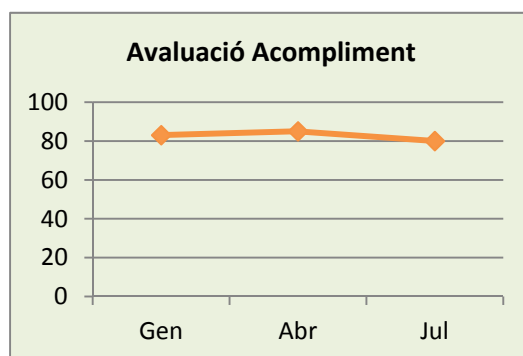
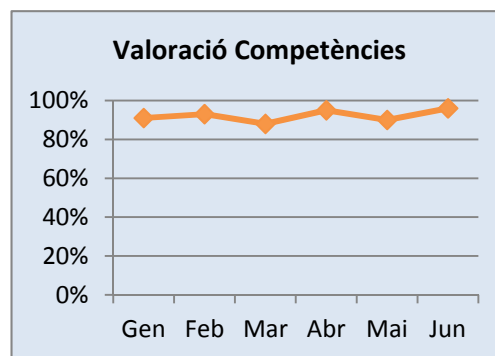
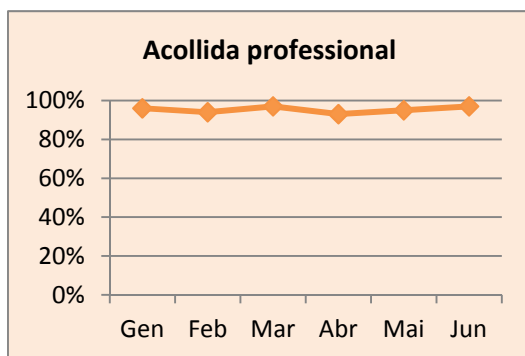
*Així, l'entitat es transforma en una **organització que aprèn** i es desenvolupa com a ens, gràcies al compromís de millora de cadascun dels seus membres.*

Dins del cicle de millora continua la finalització d'un projecte dona peu a noves idees i nous programes de gestió per a continuar evolucionant cap a la qualitat i l'eficiència de l'organització. I a partir de la metodologia d'avaluació emprada poden encetar processos de valoració de llocs de treball i establir l'acompliment dels objectius establerts anualment com un indicador que guii l'estratègia de successions, millores retributives o doni fiabilitat a un futur sistema de retribució variable per objectius permetent instrumentalitzar d'una **activitat professional orientada a objectius**.

4 RESULTATS

Per la obtenció, anàlisi i interpretació dels resultats ens hem basat en el sistema d'indicadors establert en la fase de metodologia del projecte, diferenciant dos tipus d'indicadors:

A. **DE PROCÉS:** Les dades obtingudes dones fiabilitat a les propostes del sistema assegurant el seu compliment i la seva viabilitat

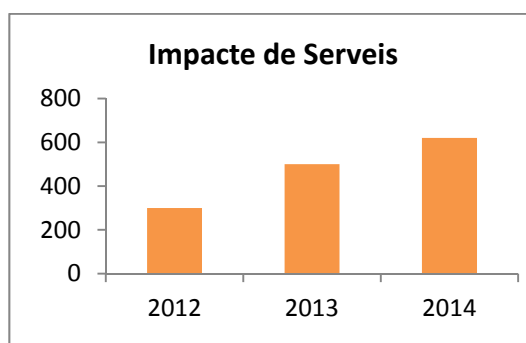
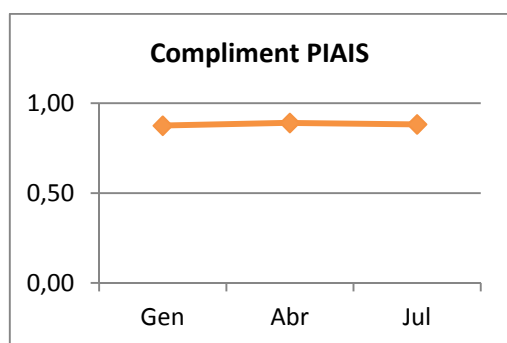
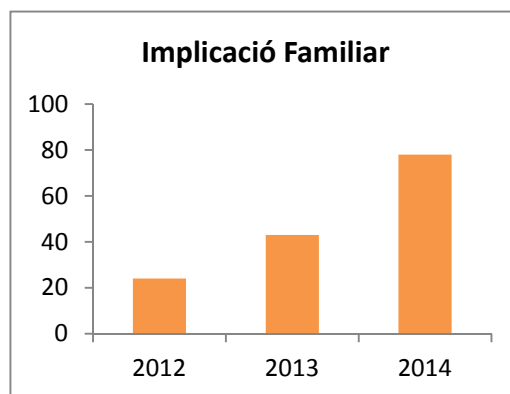
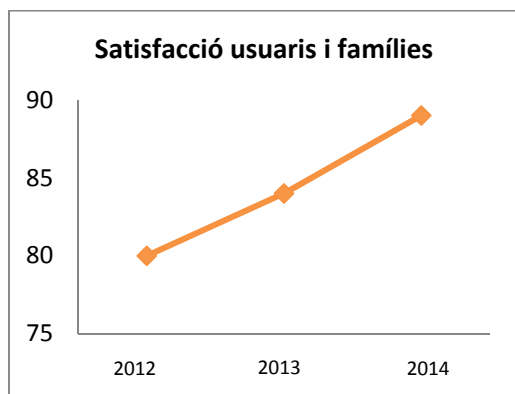


- Realització de l'acollida prevista propera al 100 % de les noves incorporacions.
- Valoració completa del perfil competencial en un 90 % aprox. dels processos de selecció.
- Compliment de més d'un 80% de les Avaluacions d'Acompliment i l'establiment d'objectius de l'equip humà.

Segons els resultats obtinguts dels indicadors de procés confirmem la viabilitat del projecte respecte al compliment dels processos requerits integrats en l'activitat habitual de tots els llocs de treball i de l'entitat.

B. **DE RESULTAT:** Ens permeten validar l'eficàcia i l'eficiència del sistema amb dades quantificables.

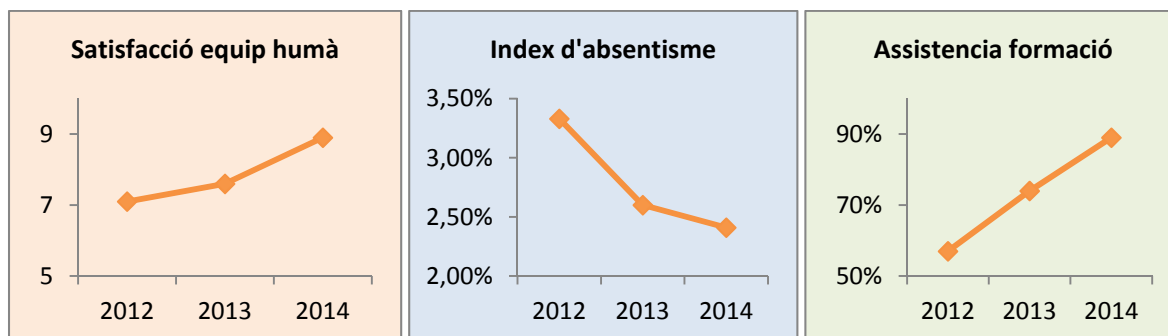
B1. En relació a les persones ateses i el seu entorn



- Augment constant de la satisfacció general
- Increment de la implicació i participació de les famílies
- Percentatge de compliment dels objectius assistencials (PIAIS) proper al 90% de manera sostinguda.
- Increment de demandes i sol·licituds de serveis

Ens permet interpretar que aconseguim una millora en l'atenció a les Persones, respecte a la seva percepció de satisfacció per la qualitat del servei, en el propòsit d'assegurar la màxima cobertura de les necessitats de les persones, amb un augment clar de la satisfacció dels usuaris i famílies, i un alt percentatge de compliment dels objectius assistencials

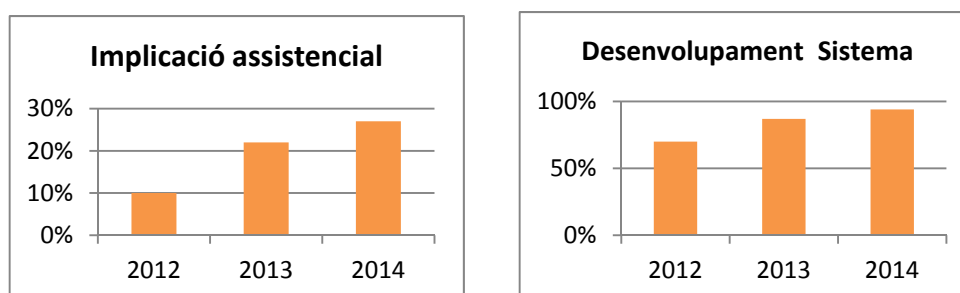
B2. En relació a les treballadores i treballadors



- Augment del nivell de satisfacció dels treballadors
- Descens dels índex d'absentisme laboral
- Millora dels índex d'assistència a activitats formatives.

Millora de l'ambient laboral. Tenir clarament definida la missió i objectius professionals de cada persona va provocar baixar el nivell de tensió i competitivitat entre companys i companyes en pro de l'assoliment d'objectius comuns i interrelacionats. L'augment constant de la participació i el compromís dels professionals reflectits en el descens de l'absentisme provoquen millor eficiència dels recursos de l'entitat.

B3. En relació a l'eficiència organitzativa



- Augment del numero de treballadors implicats en l'elaboració dels procediments de treball.
- Assoliment de l'acompliment de desitjat de l'execució de procediments modificats.

L'augment de la participació de l'equip en l'elaboració dels processos de treball ha comportat una millor eficiència dels mateixos, un millor acompliment i una disminució de temps de formació i supervisió per la implantació de modificacions.

5 CONCLUSIONS

La finalitat d'aquest canvi de paradigma referent a la gestió dels professionals que atenem a persones radica en la persecució de la millora del benestar, satisfacció, adaptació a necessitats, en definitiva a millorar la seva Qualitat de Vida a partir d'un **nou model de gestió que facilita l'alineament dels objectius organitzatius amb els de l'equip humà.**

A través dels resultats obtinguts i l'experiència de la posada en pràctica del model podem concloure que:

1. **La gestió per competències representa una aposta pel desenvolupament del talent que permet oferir una assistència de qualitat.** El model de Gestió proposat respon a les necessitats detectades en l'anàlisi inicial en que es planteja el propòsit de dotar la organització de metodologia i eines de gestió per a millorar l'acompliment dels professionals i generar una concepció integral del model assistencial en tots els processos organitzatius. Això comporta l'acompliment de la maduració de l'entitat i dels seus equips.
2. **El model constituït esdevé viable i facilita la generació d'una sèrie de metodologies i eines validades que permeten la continuïtat del sistema en el cicle de millora continua.** Això suposa una **inversió** de recursos en la fase inicial, el resultats obtinguts confirmen el **retorn** d'aquesta inversió en **valor afegir i creixement** constant de l'organització, permetent l'alineament dels objectius dels treballadors amb els de l'organització. L'expectativa d'evolució del sistema ha de permetre automatitzar processos i integrar-los definitivament.
3. **La integració dels models de gestió i assistencial han permès un augment en el posicionament competitiu de l'organització i el seu prestigi,** motivats per la completa cobertura de necessitats de les persones ateses i la satisfacció expressada per les persones ateses, el seu entorn i d'altre col·laboradors.
4. **La gestió per competències personals orientada al model assistencial centrat en la persona permet assegurar l'adequació del lloc de treball amb el professional establint un sistema de treball orientat a objectius i resultats compartits.** Aquest fet ha provocat una gran millora en l'ambient laboral i un augment del compromís de l'equip vers la organització.

5. **La implicació i la gestió compartida suposa una millora de la dedicació de recursos en processos i procediments amb una automatització i augment de l'eficiència i eficàcia.**
6. Totes les premisses descrites en aquesta conclusió són difícilment assumibles sense un **canvi de perspectiva de la realitat dels nostres serveis, la concepció del rol de l'equip humà i el canvi cultural** que això suposa; ja que el **talent dels professionals que tenim a la nostra organització es posa en benefici de les persones ateses i l'organització quan són conscients de la seva imprescindible importància.**

6 BIBLIOGRAFIA

Dirube Mañueco, JL. **Un Modelo de Gestión por Competencias.** Gestión 2000. EPISE Barcelona. 2004

Hay Goup. **Factor Book Recursos Humanos.** Thomson Aranzadi. Navarra 2006.

Lavy Leboyer, C. **Gestión de Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas.** Gestión 2000. Madrid

Jericó, P. **Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo.** PrenticeHall. Madrid, 2001

Alles, M. **Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias.** Granica. Buenos Aires, 2007.

Sagi-Vela, L. **Gestión por Competencias. El reto compartido de crecimiento personal y de la organización.** ESIC. Madrid, 2004.

Calvo, P. **Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial.** Editorial Díaz de Santos, 2014

Sahin, F. (2012). "The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis." Journal of Management and Organization, 18(2), pp: 159–174

www.who.int Organització Mundial de la Salut

www.sedisa.net Sociedad Española de Directivos de la Salud

www.fundacionpilares.org

www.acpgerontologia.org