



## ADMINISTRACIÓN-GESTIÓN-CALIDAD

### LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS.

MANAGEMENT BY AREA: A MODEL FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN HEALTH ORGANIZATIONS.

\*Villa Andrada, J. M., \*GarvÍ García, M., \*García Retamar, S., \*\*Galindo Casero, A., \*\*\*Merchán Felipe, M. N., \*\*\*Rojo Durán, R.M.

\*Enfermero. Título Superior de Enfermería. Universidad de Alicante. \*\*Enfermero. Doctor. Prof. Titular de E. U. E. de Cáceres. Universidad de Extremadura. \*\*\*Enfermera. Bachelor in Nursing (BSN). Hogeschool Zeeland (Holanda). Prof. Titular de E. U. E. de Cáceres. Universidad de Extremadura.

Palabras clave: Gestión por competencias, recursos humanos, organizaciones sanitarias.

Key Words: Management for competences, human resources, health organizations.

### RESUMEN

La gestión por competencias constituye un modelo de participación y estímulo adaptable a la carrera profesional del profesional sanitario. Es un modelo integral de gestión de los recursos humanos que contribuye a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y que le diferencia en su sector. Propone un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Extender un nuevo modelo de dirección en la organización sanitaria, sensibilizar a los lectores sobre la importancia y la repercusión de la gestión por competencias y aportar una visión global e integral conociendo las herramientas específicas de la gestión de recursos humanos por competencias, son los objetivos que nos hemos planteado.

El modelo que presentamos, se viene posicionando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera que posibilita la formación del capital intelectual de una institución u organización.

La mayoría de las empresas en general y de las organizaciones sanitarias en particular, invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que

varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

## **ABSTRACT**

The management for competences constitutes a model of participation and an adaptable stimulus to the career of the health professional. It is an integral model of management of the human resources that contributes, detecting, acquiring, promoting and developing the competences that give an extra value to the organization and for this reason this model is unique in this field of management. It proposes a management style in which the human factor is a priority and every person must contribute with their best skills to the organization.

The aims we have proposed are to extend a new model of direction in the health organization, make the readers aware of the importance and impact of the management for competences and contribute with a global and integral vision knowing the specific tools of the management of human resources for competences.

The model we are presenting in this paper is considered as one of the most appropriate for the current period. It is a way to fight the daily challenges in such a way that it makes it possible to train the intellectual capital of institutions and organizations.

In general most of the companies and especially health organizations do not invest enough in the development of their teams, for reasons like the lack of systematized strategies for the evaluation of performance, or the unawareness of the importance of training the intellectual capital as a key factor.

## **INTRODUCCIÓN**

Como consecuencia de la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, lo que marca la diferencia entre las empresas de éxito es la calidad y la disposición de su capital humano<sup>1</sup>. Sabemos que la tecnología punta es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, evaluadas conforme a un sistema de competencias.

Por ello es necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, una nueva forma de gestionar las personas de la organización sanitaria, posibilitando y contribuyendo a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. La gestión por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos que contribuye a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y que le diferencia en su sector.

La dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo

microanalítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional<sup>2</sup>.

Eficiencia y calidad se constituyen como las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario es el lema de las Organizaciones Sanitarias. Los conceptos de cliente/usuario hacia los que se avanza convierte a éstos en el núcleo de la organización en torno a los cuales gira todo.

Las reformas de eficiencia y calidad afectan a todas las organizaciones, entre las que, sin duda, se encuentran también las Organizaciones Sanitarias, y las obliga a una renovación radical en su concepción y diseño. El ciudadano ya no es el pagador pasivo de impuestos sino que pide cuentas de cómo se ha gestionado su dinero. Ya no es el consumidor resignado y pasivo sino que se sabe ciudadano con derecho y dispuesto a exigir unos servicios de calidad.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias. Tal herramienta profundiza en el desarrollo y participación del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa. Es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador<sup>3</sup>.

Extender un nuevo modelo de dirección en la organización sanitaria para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva, sensibilizar a los lectores sobre la importancia y la repercusión de la gestión por competencias en la estrategia de la organización sanitaria, aportar una visión global e integral de la estrategia de recursos humanos basada en competencias y conocer las herramientas específicas de la gestión de recursos humanos por competencias, son los objetivos planteados con este trabajo.

## **IMPLANTACIÓN DEL MODELO**

Es necesario avanzar en nuevos modelos de organización que hagan posible superar el estancamiento en la cultura de gestión en las organizaciones sanitarias en las que, si bien el profesional sanitario es eje central, debe desarrollarse un núcleo de valores fundado en la necesidad del usuario, en el que intereses profesionales y personales de los trabajadores se fundan con los intereses de los usuarios y con las necesidades e intereses de la organización para atender con eficiencia las demandas de la población.

Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la organización.

La gestión de competencias es un modelo de dirección de recursos humanos que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorece el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados<sup>3</sup>. Al centrarse en los comportamientos observables, facilita el empleo de

conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

La gestión por competencias propone un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización<sup>4</sup>. Por tanto, una organización debe conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer.

Las competencias, en nuestro modelo, son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, y en una variedad de conocimientos, de capacidades cognitivas o de conducta<sup>5</sup>. Serían cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable, y que la evidencia demuestre su relación con el desempeño del puesto de trabajo.

El modelo que planteamos, se viene extendiendo como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera que posibilita la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo. En el contexto actual, competencias, son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación"<sup>3</sup>.

Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras. Pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos.

Podemos definir las competencias en tres tipos<sup>6</sup>:

- *Básicas*

Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias e adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

- *Genéricas*

Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva, es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad y higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir de forma autodidacta por programas educativos y de capacitación, así como en el centro de trabajo.

- *Específicas*

Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y

herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, preparar el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

### Premisas básicas del modelo

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concienciarse de que cada tipo de área necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la organización tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales o directivos, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean interiorizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

### Las etapas en la implementación del modelo

La Gestión por Competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de la siguiente manera:

#### 1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que dirigen los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las carencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

## *2. Análisis de los puestos de trabajo*

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la organización.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

## *3. Definición del perfil de competencias requeridas*

La tercera etapa del modelo consiste en listar las competencias y habilidades requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

## *4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles*

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

## *Las ventajas del modelo*

La mayoría de las empresas, en general, y de las organizaciones sanitarias en particular, invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La dirección del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados
- La concienciación de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el

momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y directivos pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la organización o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

## CONCLUSIONES

La implantación de un modelo de gestión por competencias implicaría una profesionalización de los puestos y servicios a disposición del usuario de los servicios de salud.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la teoría de recursos y capacidades, la creciente implantación de perfiles derivados de la gestión por competencias personales en el último cuarto de siglo y el enorme impacto del concepto de "Competencia Esencial o Nuclear" (Core Competence) de Prahalad y Hamel han confluído para que la Dirección y Gestión por competencias se haya convertido en el paradigma de mayor presente y futuro en el mundo de las organizaciones<sup>7</sup>.

El paso a la conciencia de las competencias básicas distintivas es esencial para el acierto estratégico y para la supervivencia y el liderazgo de la organización.

Por ello, las organizaciones que aprenden a aprender (learnig organization) deben hacer un esfuerzo, por otro lado muy rentable, en atraer, retener y desarrollar a las personas con talento (para lo cual se debe conocer las competencias personales que les son propias, dada la cultura corporativa y la estrategia formulada y seleccionada); en conseguir que los profesionales competentes den lo mejor de sí mismos (confianza y compromiso) a través de las competencias organizativas (un proyecto de empresa compartido y coherente en el día a día) y mediante la adecuada utilización de las Competencias Tecnológicas para favorecer la creación de valor en beneficio de los usuarios.

El profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. En consecuencia, permitiría más fácilmente establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Orientada a los resultados buscando rendimientos excelentes, se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones.

Los gerentes y directivos que tomen conciencia de este hecho, e interioricen la gestión por competencias, pasarán al frente, y constituirán la vanguardia abriendo caminos en la organización sanitaria.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ernest & Young Consultores. Manual del director de recursos humanos. Madrid: Cuadernos Cinco Días, Madrid, 1998.
2. Medina Ferreira LA, González Fernández L. La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional [edición electrónica] 1998 [consultado 02/02/04]. Disponible en: <http://copsa.cop.es/congresoiberora/base/trabajo/org36.htm>.
3. Levy-Leboyer C. Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
4. Quinn JB, Anderson P, et al. La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo a los mejores. Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Deusto, 2000: 203-230.
5. Jiménez A, Sarrión M. Creando valor a través de la gestión por competencias. Capital humano. Julio-Agosto 2000; (135): 116-119.
6. Barrios E. Gestión de las Competencias. [edición electrónica] 2000 [consultado 02/02/04]. Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest\\_com/](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/)
7. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. La Dirección y Gestión por Competencias. Madrid: AECA; 2002.

ISSN 1695-6141

© COPYRIGHT Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia