



Buenas Prácticas  
MODELO Y AMBIENTE

# **Modelo de Evaluación y Gestión Aplicada de Competencias Personales y Emocionales para Profesionales de Atención a la Dependencia**



*Samuel Lozano*  
Fundació Germans Aymar i Puig

## Resumen

Más allá de los conocimientos y competencias técnico-profesionales de las trabajadoras y trabajadores, es fundamental que asimismo dispongan de determinadas competencias personales para dar una respuesta adecuada a un Modelo Centrado en la Persona. Este proyecto propone estrategias y herramientas para ejecutar los procesos de gestión de personas que den respuesta a la adquisición de estas competencias necesarias en los lugares de trabajo.

En definitiva, cómo ayudar al desarrollo profesional y personal de las personas para asegurar su eficiencia, motivación, fidelización y compromiso, empoderando a las y los propios profesionales en el aseguramiento de la calidad del servicio, y la satisfacción, bienestar y felicidad de las personas atendidas.

**FECHA DE INCORPORACIÓN A LA RED:**

08/08/2016

**FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:**

08/08/2016

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN:**

Innovaciones organizativas y metodológicas; Investigación, evaluación y formación y/o acompañamiento.

**LUGAR:**

Fundació Germans Aymar i Puig. De aplicabilidad para cualquier entidad independientemente de su ubicación.

**GRUPO DE POBLACIÓN AL QUE SE**

**DIRIGE:**

Profesionales de Fundació Germans Aymar i Puig. Centros y servicios, entidades, organizaciones y profesionales del sector de atención a personas en situación de dependencia.

## Justificación

Durante los últimos años las organizaciones del ámbito de la atención a la dependencia hemos experimentado un profundo proceso de profesionalización de las personas que trabajan en nuestras organizaciones, que ha sido vehiculado por las instituciones públicas con el objetivo de garantizar que las trabajadoras y trabajadores del sector posean una serie de conocimientos (teóricos y prácticos) necesarios para una adecuada atención a la persona.

Más allá de los conocimientos y competencias técnico-profesionales de las trabajadoras y trabajadores, hoy en día nuestra realidad ya demanda profesionales que posean determinadas competencias personales para dar una respuesta adecuada a lo que requiere el día a día de la atención a las personas usuarias de servicios asistenciales. Habilidades como la empatía, la gestión de las emociones, la auto-organización, la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación o la toma de decisiones y resolución de problemas se convierten en un aspecto tan importante y necesario como los conocimientos técnicos en transferencias y movilizaciones del personal de atención directa, conocimientos de tratamientos de rehabilitación en fisioterapia, la capacidad para detectar trastornos y estimulación cognitiva de los/as psicólogos/as y educadores/as, o la habilidad para el tratamiento de cuidados, llagas, control de medicación de las y los profesionales sanitarios (personal sanitario).

Igualmente, nos encontramos en un entorno en el que las demandas y expectativas de las personas usuarias de nuestros servicios y sus familias son extremadamente cambiantes y requieren una atención personalizada y ajustada a las necesidades de cada momento. Para dar respuesta a este cambio en las necesidades y expectativas, hemos profundizado en un modelo asistencial en el que se ubica a la persona en el centro como objetivo único e innegociable.

Con el objetivo de lograr la integración del modelo asistencial Centrado en la Persona, que mejore el bienestar y calidad de vida de las personas, hemos identificado la necesidad de generar un modelo de gestión de recursos humanos consecuente, que se adapte y que comprenda la creación de metodologías , herramientas e indicadores que permitan la aplicación de este modelo asistencial a través del talento de las y los profesionales de nuestra organización con la identificación, definición y gestión de competencias personales.

## Objetivos

### Objetivos generales:

Desarrollar un cambio de paradigma para evolucionar hacia un modelo de gestión organizativa del sector de atención a personas en situación de dependencia, y, concretamente, en la gestión del capital humano (de las personas) con el objetivo de potenciar las capacidades de los equipos de trabajo en beneficio de ellos mismos como profesionales pero, fundamentalmente, como personas y que, a su vez, revierta en los procesos de acompañamiento a las personas usuarias y a su percepción de un servicio de mayor calidad.

### Objetivos específicos:

#### a) Versus las Personas Usuarias:

- Garantizar que se puedan hacer efectivos, mediante una mayor implicación personal de los equipos de trabajo, principios fundamentales asociados a la Atención Integral Centrada en la Persona como son los principios de Dignidad, Autonomía, Independencia, integralidad, Competencia, Participación, Individualidad y Bienestar.
- Reforzar los vínculos de relación y de confianza entre todas las personas usuarias, familias y profesionales de los centros y servicios a partir de una mayor conciencia de las perspectivas de cada uno de los actores.
- Aumentar la calidad percibida en todos los procesos de atención a la persona y a su familia.
- Posibilitar uno de los objetivos del nuevo paradigma de atención que propone la atención centrada en la persona: trabajo orientado a objetivos versus trabajo orientado a tareas.
- Contribuir a hacer realidad la orientación del Plan de Atención y Vida mediante una mayor conciencia por parte de los profesionales y a partir de la "mirada" de las personas usuarias.

#### b) Versus las y los profesionales:

- Propiciar una reflexión sobre la importancia del trasfondo personal y emocional de los profesionales que trabajan en la atención a personas en situación de dependencia.
- Aportar un elemento de análisis, valoración, diagnóstico, y Plan de Formación y Trabajo para mejorar las competencias personales de las y los profesionales de atención a personas en situación de dependencia.
- Dar voz a las y los profesionales para que puedan expresar y manifestar cómo se sienten y cuáles son sus carencias y necesidades a partir del análisis de sus competencias.
- Hacer realidad el empoderamiento y la validación de todos los perfiles profesionales vinculados a la atención a personas en situación de dependencia y, especialmente, a las y los profesionales de atención directa.

#### c) Versus el sector de servicios de atención a personas en situación de dependencia:

- Contar con un instrumento para trabajar de forma integral todas las competencias personales que ha de tener un/a profesional en el ámbito de la dependencia.
- Contribuir a la visibilización de la complejidad del abordaje de la atención a personas en situación de fragilidad.
- Sumar instrumentos facilitadores de la implantación de un nuevo paradigma de atención donde se haga realidad de una forma pragmática y real los modelos humanizadores y humanistas de atención a personas.

- Hacer evidente las necesidades formativas y de acompañamiento de las y los profesionales para poder hacer efectivo un cambio de modelo de atención, de acuerdo con las demandas cualitativas de las personas en situación de dependencia y sus familias.

## *Descripción, metodología y fases del proyecto*

La finalidad, contenido y desarrollo del proyecto es la de generar un modelo de gestión de recursos humanos que se adapte y que comprenda la creación de metodologías, herramientas e indicadores que permitan la aplicación del Modelo de Atención Integral Centrada en la Persona a través del talento de las y los profesionales de las organizaciones con la identificación, definición y gestión de competencias personales.

Para alcanzar este objetivo global la Fundació Germans Aymar i Puig ha implementado este proyecto en sus propios procesos de gestión de Recursos Humanos, de acuerdo a la siguiente conceptualización y metodología:

Las y los profesionales que cuidan de personas deben contar con las siguientes habilidades concretas: saber escuchar, saber observar, comunicarse de manera clara, entender los demás y ponerse en su lugar, aceptar opiniones diferentes y respetar las decisiones de otros, adaptarse a los cambios y tener iniciativa e inventiva para resolver problemas. De esta forma, habilidades como la empatía, la gestión de las emociones, la auto-organización, la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación o la toma de decisiones y resolución de problemas se convierten en un aspecto tan importante y necesario como los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de las tareas propias del trabajo.

Ante este hecho, proponemos estrategias y herramientas para ejecutar los procesos de gestión de personas que den respuesta a la pregunta sobre las competencias necesarias en los lugares de trabajo y, a partir de ahí, centrar los procesos de recursos humanos en una metodología basada en la gestión por competencias personales. En definitiva, cómo ayudar al desarrollo profesional y personal de las personas para asegurar su eficiencia, motivación, fidelización y compromiso.

La inversión en el desarrollo de estos recursos facilitará posteriormente que sea menos necesaria la carga de control y supervisión de tareas del equipo, empoderando a las y los propios profesionales en el aseguramiento de la calidad del servicio, y la satisfacción, bienestar y felicidad de las personas atendidas.

### **Conceptualización y desarrollo de competencias personales:**

La experiencia y las vivencias son necesarias para desarrollar competencias. La experiencia constituye un papel muy relevante para el desarrollo de competencias, y para que este desarrollo sea tal es necesario que las y los profesionales asuman un papel protagonista en este proceso de aprendizaje a través de sus vivencias. Por tanto, el desarrollo requiere que la persona sea consciente de lo que significa la experiencia que está viviendo y darle un valor gracias a que lo analice, reflexione y saque conclusiones que le permitan aplicarlo en otros contextos similares dotándolo de un sentido.

Por lo tanto, es importante hacer del día a día una oportunidad cotidiana de aprendizaje y desarrollo de varias competencias. Nuestro reto es conseguir que el puesto de trabajo sea el escenario que favorezca el aprendizaje y se pongan las herramientas necesarias para este desarrollo al tiempo que el/la profesional debe comprometerse en su mejora continua como protagonista principal para aplicar los conocimientos, consejos y nuevos aprendizajes en su tarea diaria.

### **Vías de desarrollo de competencias:**

Las competencias son una combinación de conocimientos, aptitudes y actitudes, y cada uno de estos elementos se desarrolla a través de diferentes medios:

- Los conocimientos se desarrollan mediante el acceso a la información y la adquisición de nuevos datos respecto a la realidad, generalmente, para comenzar el aprendizaje de una competencia se requiere asimilar ciertos conocimientos sobre un tema concreto.
- Las aptitudes se adquieren mediante un proceso de entrenamiento que permite adquirir y consolidar nuevos hábitos y maneras de hacer más efectivas. Incluye los conocimientos más teóricos, la conciencia de ciertos comportamientos que faciliten la puesta en práctica de la competencia.
- Las actitudes se desarrollan y se "provocan" a partir de la sensibilización y motivación para determinadas acciones, a partir de una evaluación amplia de la realidad. Están asociadas a un modo percibir el entorno y una orientación hacia ciertas conductas, que, en este sentido, facilitan que aparezcan los comportamientos asociados a las competencias.

Estas tres dimensiones de las competencias no se desarrollan de manera aislada, sino que su aprendizaje interactúa y se complementan mutuamente entre sí.

El desarrollo de competencias precisa de un periodo de tiempo. Como media, el cambio en los comportamientos asociados a una competencia se produce en el plazo de tres a seis meses. Una de las razones por las que es necesario este periodo de tiempo es porque la conciencia sobre el grado de desarrollo de la competencia tiene una evolución estructurada en cuatro fases:

- Primera fase: la persona no es consciente de lo que no sabe (o no hace bien), por tanto no puede desarrollarlo. La evolución desde esta fase a la siguiente pasa por una auto-evaluación.
- Segunda fase: la persona toma conciencia de sus carencias y necesidades de desarrollo. En este momento aparece el deseo de mejora y para aprender.
- Tercera fase: la persona está en proceso de desarrollo y utiliza conscientemente los aprendizajes adquiridos para poner en práctica ciertos comportamientos. En este momento necesita concentrarse y esforzarse para hacerlo.
- Cuarta fase: los comportamientos asociados a la competencia aparecen sin necesidad de que la persona se concentre. Esta manera de hacer está integrada en la persona después de un período de práctica.

#### **Instrumentos y herramientas de gestión e implementación del proyecto desarrolladas:**

Desde el análisis previo y para dar respuesta a las necesidades originadas por el proyecto se han utilizado y desarrollado las siguientes herramientas de gestión para la propia organización que nos permiten tener una adecuada planificación y control de los recursos:

- Diccionario de Competencias Personales: nos permiten identificar las habilidades principales en que se basa la gestión del Talento.
- Cuestionarios de Evaluación del Desempeño: son herramientas de evaluación para el desarrollo del talento y el logro de objetivos.
- Cuestionarios de Formación: instrumentos de seguimiento y garantía del aprovechamiento de las acciones formativas.
- Manual del Mentor: guía para expertos para ejercer como acompañantes del proceso de desarrollo del talento.
- Cuestionario de satisfacción de personas atendidas/familias: identificación de indicadores y resultados de la percepción de las personas usuarias y de sus familiares respecto a la atención recibida.
- Cuestionarios de Satisfacción de trabajadores/as: identificador del clima laboral y del nivel de compromiso del equipo humano.

En los casos de las herramientas utilizadas la mayoría son de nueva creación durante la elaboración del proyecto. No obstante, los cuestionarios de satisfacción de personas atendidas y profesionales ya se utilizaban aunque se han implementado mejoras y nuevos usos para la obtención de indicadores.

#### **Implementación y Fases del Proyecto:**

- Fase I: ANÁLISIS + AICP Evaluación de necesidades que requiere el modelo AICP respecto a las competencias personales y emocionales de los profesionales que lo ponen en práctica. Se identifican las competencias básicas comunes para todos los

puestos de trabajo, se definen y establecen los grados de dominio de la competencia y las conductas asociadas.

- Fase II: EVALUACIÓN Análisis interno del nivel de competencia de los trabajadores de la organización. Autoevaluación y evaluación de supervisores o responsables directos.
  - Se evidencian necesidades de desarrollo en las competencias básicas globales e individuales.
  - Se identifican personas que tienen nivel de competencia elevado y pueden actuar como mentores y figuras de soporte para trabajadores que necesiten este desarrollo.
- Fase III: PLANIFICACIÓN Se integra en el plan de formación las acciones iniciales para introducir los primeros conocimientos.
- Fase IV: DESARROLLO DE COMPETENCIAS E INTEGRACIÓN. Se complementan las acciones formativas con la práctica diaria, el soporte y la supervisión para ayudar a integrar los nuevos comportamientos.

De esta forma, la entidad se transforma en una organización que aprende y se desarrolla como ente, gracias al compromiso de mejora de cada uno de sus miembros.

## Temporalización

El calendario de desarrollo e implantación de este proyecto en cualquier centro o servicio, desde la fase de diagnóstico global hasta la valoración de las competencias descritas en este trabajo oscila dependiendo de la entidad y puede estar comprendido en un intervalo entre 12-24 meses.

## Recursos

Este trabajo ha sido realizado por el Área de Recursos Humanos, Calidad e I+D+i de la Fundació Germans Aymar i Puig de Alella (Barcelona).

## Evaluación y Resultados

Como fase final, transcurridos los primeros 3 y 6 meses de la implantación del programa se realizó un re-test de Evaluación del Desempeño de las y los trabajadores para contrastar objetivamente y con las personas implicadas los resultados de este modelo de gestión, repitiendo la metodología realizada en el análisis inicial:

- a) Cuestionario de evaluación de responsables directos
- b) Entrevista de auto-evaluación con la y el trabajador/a, en que las y los profesionales compartían su vivencia y su conciencia en la evolución de la competencia o las competencias personales. En esta entrevista se marcarían nuevos objetivos de desarrollo de las y los profesionales manteniendo vivo el ciclo de mejora continua, así como la cultura del aprendizaje y el desarrollo constante.

Igualmente, a partir de la finalización del programa inicial se establecieron dentro de los procesos de gestión interna del equipo humano evaluaciones de desempeño anuales que permitieran establecer objetivos de desarrollo a los trabajadores y trabajadoras y pueden ofrecer un impulso para el crecimiento y mejora dentro del propio puesto de trabajo.

Destacados dentro de los resultados de la evaluación encontramos:

- Aumento del nivel de satisfacción de las trabajadoras y trabajadores
- Descenso de los índices de absentismo laboral
- Mejora de los índices de asistencia a actividades formativas.
- Mejora del ambiente laboral.
- Tener claramente definida la misión y objetivos profesionales de cada persona resultó en una reducción del nivel de tensión y competitividad entre compañeros/as en pro de la consecución de objetivos comunes e interrelacionados.
- El aumento constante de la participación y el compromiso de las y los profesionales reflejados en el descenso del absentismo han redundado en una mejor eficiencia de los recursos.

En relación a las personas usuarias, hemos identificado los siguientes resultados tras la evaluación:

- Aumento de la satisfacción general en personas usuarias y sus familias.
- Incremento de la implicación y participación de las familias.
- Porcentaje de cumplimiento de los objetivos asistenciales (PIAI) cercano al 90% de manera sostenida.
- Incremento de demandas y solicitudes de servicios.

## *Financiación*

Hasta la fecha toda la financiación utilizada ha sido interna con recursos propios de la propia fundación

## *Criterios destacados*

### CRITERIO DE TRANSFERIBILIDAD

Este proyecto y su contenido resultan de utilidad y aplicabilidad para todos aquellos centros, servicios y conjunto de profesionales que trabajan en la Atención Integral y Centrada en la Persona. El modelo completo de Gestión de Competencias incorpora los elementos suficientes para darle total viabilidad técnica a cualquier entidad que desee utilizar de forma extensiva el modelo que proponemos.

### CRITERIO DE DISEÑO O RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Este modelo de gestión de recursos humanos contempla un programa de evaluación ante la no existencia de sistemas de evaluación de competencias personales de forma específica para un sector como el asistencial, en el que el capital humano es de suma importancia y transcendencia, más si cabe, si la organización está inmersa en un proceso de implantación del modelo de Atención Integral Centrado en la Persona.

### CRITERIO DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Uno de los principales objetivos generales del proyecto es dotar de un mayor reconocimiento individual a las y los profesionales a la vez que supone una forma de evidenciar el necesario trabajo en equipo que adopte formas multidisciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares. De este modo, darle "visibilidad", "empoderamiento" y "validación" a cada persona que trabaja en este sector es fundamental para fomentar el trabajo en equipo orientado a objetivos y hacer realidad la Atención Integral Centrada en la Persona.



## *Enlaces y Anexos*

Enlaces:

- [Página web de la Fundación Germans Aymar i Puig.](#)
- [Facebook de la Fundación Germans Aymar i Puig.](#)

Anexo:

- Documento explicativo del proyecto: [Modelo de Evaluación y Gestión Aplicada de Competencias Personales y Emocionales. El Talento Humano centrado en la Persona.](#)