



Títol

L'avaluació de l'efectivitat d'un programa de gestió per competències en una organització sanitària

Nom de l'autor/a o autors/es

Elena Sureda Demeulemeester

Resum

Aquesta investigació analitza l'efecte d'una intervenció formativa sobre l'acompliment dels professionals de l'àmbit de la salut en un conjunt de competències nuclears, avaluades mitjançant la tècnica 360° en el context real d'una organització hospitalària. S'ha implementat un disseny metodològic quasiexperimental per estudiar el canvi competencial pre- i post-intervenció, així com el possible biaix entre les valoracions de tres fonts d'avaluació i la influència potencial del programa sobre altres variables de caràcter sociodemogràfic i de l'organització.

Els resultats aporten evidència empírica sobre l'adequació de la intervenció en la millora de la competència «orientació als resultats». Es produeixen discrepàncies entre les fonts considerades, ja que s'obtenen relacions significatives entre les variables sociodemogràfiques i de l'organització i la magnitud potencial del canvi i la valoració final en les competències. Conjuntament, ofereixen informació rellevant per a l'articulació de polítiques de gestió per competències en organitzacions sanitàries.

Paraules clau

Psicologia del treball i de les organitzacions, gestió per competències, avaluació de l'acompliment, avaluació multifont, retroalimentació (feedback) 360°

Autor /a o autors /es

Elena Sureda Demeulemeester

Nota biogràfica

Elena Sureda Demeulemeester (Palma, 1974). Com a responsable del Departament de Desenvolupament Organitzacional (RH) de l'Hospital Universitari Son Espases, ha coordinat l'elaboració del Pla Estratègic de RH, orientat a la gestió del talent. Ha dissenyat i implantat projectes innovadors, com la Gestió per Competències (mitjançant la tècnica 360 i l'ACOE). Aquest bagatge, juntament amb el doctorat en gestió per competències en l'àmbit sanitari (tesi guardonada amb l'accèssit INAP 2012-Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques), li ha donat l'oportunitat de compartir la seva activitat professional amb la de professora associada a la Universitat de les Illes Balears.

Sobre EBAP Occasional Paper

EBAP Occasional Paper és una publicació de divulgació tècnica científica que edita l'Escola Balear d'Administració Pública en el marc de les seves competències. Com és habitual en aquest tipus de publicacions no té periodicitat, ni extensió o format reglats, els /les autors /es de cada un dels treballs són els únics responsables del seu contingut, i la seva reproducció està subjecta només a la menció del seu origen i autors / es .

L'avaluació de l'efectivitat d'un programa de gestió per competències en una organització sanitària

I. Introducció

Podem avaluar l'acompliment competencial dels professionals sanitaris en les institucions públiques?

En les darreres dècades, les organitzacions han sofert canvis profunds en les condicions de supervivència i desenvolupament i, amb aquests canvis, la gestió de persones s'ha convertit en un aspecte estratègic en l'entorn empresarial, ja sigui públic o privat. En les organitzacions laborals de l'àmbit sanitari, aquest aspecte adquireix una especial rellevància, ja que els professionals que les conformen treballen per i per al pacient, per la qual cosa els coneixements i la perícia tècnica impregnen les seves actuacions. Els aspectes competencials més relacionats amb els valors també han de ser concebuts com una part del repertori professional.

Aquesta investigació, que s'emmarca en la línia de la psicologia del treball i de les organitzacions, analitza l'efecte d'una intervenció formativa sobre l'acompliment de professionals de l'àmbit de la salut en un conjunt de competències nuclears, avaluades mitjançant la tècnica 360° en el context real d'una organització pública hospitalària.

Quins antecedents trobam en el panorama internacional i nacional?

Segons la revisió de la literatura, es pot considerar que el Canadà i els EUA, seguits pel Regne Unit i Holanda, són els països que estan establint el marc conceptual i metodològic tant del procés formatiu com de la gestió competencial dels professionals sanitaris. A Espanya, comunitats autònomes com Catalunya i Andalusia sembla que duen la iniciativa quant al treball amb models competencials, encara que l'enfocament d'ambdues comunitats autònomes posa sobre la taula el binomi «competències professionals» versus «gestió per competències» o, en unes altres paraules, «acadèmia» versus «empresa».

En general, s'observa una carència important respecte al desenvolupament d'experiències de gestió competencial amb professionals en actiu que recullin totes les categories professionals que componen les organitzacions d'aquest sector. Els estudis revisats solen identificar competències més que avaluar-les i, pel que fa a l'avaluació, els esforços s'adrecen als aspectes més tècnics de cada professió mitjançant l'eina ACOE.

L'avaluació 360° també hi és present, pren força a la darrera dècada, encara que comparteix prevalença amb estudis de naturalesa qualitativa sobre la matèria. En aquests estudis, majoritàriament, hi participen mostres de subjectes voluntaris. Quan es tracta d'un treball quantitatiu, aquest treball sol ser únicament de naturalesa transversal i aporta una fotografia fixa de la situació avaluada.

A la vegada, en l'àmbit internacional, sobta l'escàs pes atorgat als estudis

adreçats específicament al personal responsable o directiu i a les seves opinions en les avaluacions. No obstant això, en el nostre país, la valoració del superior és present en la majoria dels treballs i, en cas d'aplicar-se una avaluació 360°, aquesta avaluació sol adreçar-se de manera exclusiva a l'esmentat col·lectiu.

En suma, en la literatura no hi ha estudis de naturalesa experimentalista i clarament quantitativus que posin a prova programes formatius en competències.

Quines ha estat les fases d'investigació?

| PROCEDIMIENTO | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1º AÑO | | | | | | | | | | | | | |
| 1ª | Compromiso de la dirección con el proyecto y selección de las competencias objetivo | F | | | | | | | | | | | |
| 2ª | Construcción de la herramienta | | M | A | M | | | | | | | | |
| 3ª | Plan de comunicación | | | | | J | J | | | | | | |
| 4ª | Plan de formación sobre el desarrollo de las competencias | | | | | | | | S | O | | | |
| 5ª | Evaluación de las competencias (pretest) | | | | | | | | | O | | | |
| 6ª | Análisis de los datos del pretest | | | | | | | | | | N | D | |
| 2º AÑO | | | | | | | | | | | | | |
| 7ª | Reevaluación de las competencias (postest) | | | | | | | | | | | N | |
| 3º AÑO | | | | | | | | | | | | | |
| 8ª | Análisis de los resultados (etapa postest) | E | F | | | | | | | | | | |
| 9ª | Retroalimentación de los cambios producidos | | | M | | | | | | | | | |

Tal com s'indica a la taula adjunta, el projecte d'investigació constà de nou fases que es desenvoluparen durant tres anys.

Aquest treball se centra inicialment en la identificació, mitjançant un grup de discussió, d'un subconjunt de competències nuclears d'un hospital públic.

Per raons estratègiques del mateix centre, s'escolliren quatre competències que foren avaluades a professionals de totes les categories («treballar en equip», «adaptabilitat-flexibilitat», «compromís-implicació» i «orientació

als resultats»). També es va avaluar la competència «habilitats directives» al personal amb llocs de responsabilitat. Les competències foren desglossades en evidències comportamentals que conformaren els ítems de l'eina de mesura. La mostra va quedar formada per un total de 94 participants (caps, facultatius, personal d'infermeria i personal administratiu), que foren avaluats en dos temps en les competències esmentades després de rebre un programa formatiu (intervenció) que pretenia la millora sobre l'acompliment d'aquestes competències. Es va valorar el canvi potencial entre el pre-test i el post-test, la puntuació final obtinguda en l'avaluació competencial, les possibles discrepàncies entre les tres fonts (avaluació del responsable, autoavaluació i avaluació dels companys) i, finalment, s'hi va incloure el tractament relacional de variables sociodemogràfiques i organitzacionals com: satisfacció laboral, burnout (síndrome de desgast professional), absentisme o reclamacions.

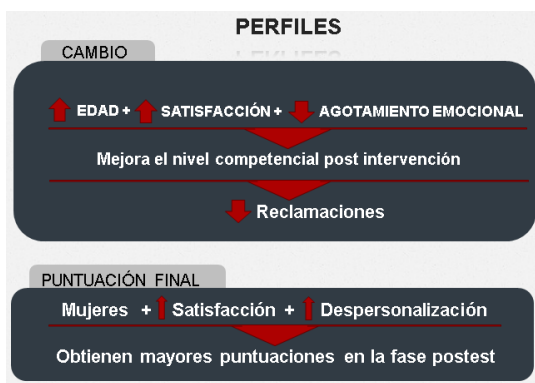
Quines són les principals conclusions?

Els resultats obtinguts aporten evidència empírica sobre l'adequació de la intervenció en la millora de la competència «orientació als resultats», malgrat que les puntuacions en general es caracteritzaren per un efecte sostre que deixava poc marge a la millora. Es tracta d'un biaix comú en la majoria dels treballs revisats i, encara que hi ha algunes raons que podrien explicar-ne l'aparició, és probable que totes s'englobin sota el paraigua d'una falta de cultura d'avaluació. Per aquest motiu, seria interessant incloure un període temporal més ampli que permeti

familiaritzar els participants amb el procés.

Es produeixen discrepàncies entre les fonts considerades. Les puntuacions del responsable dels seus col·laboradors són més elevades quan les comparem amb l'autoavaluació o amb les atorgades pels companys (aquests són els més exigents).

Finalment, trobam una relació entre les variables sociodemogràfiques i organitzacionals i la magnitud potencial del canvi i la valoració final en les competències. D'aquestes relacions, podem establir dos perfils:



A més edat, més grau de satisfacció inicial i menor esgotament emocional; es produeix una millora en l'àmbit competencial després de la intervenció formativa. Si aquesta millora es dona, sembla que disminueix el nombre de reclamacions en els serveis.

Les dones amb un nivell alt de satisfacció laboral així com de despersonalització (distància cap al treball efectuat) són les que obtenen majors puntuacions finals.

Quin és el resultat més destacable d'aquesta investigació?

El resultat més destacable és haver introduït l'avaluació tenint en compte totes les fonts possibles en una

institució tan complexa com és un hospital públic.

També és interessant el disseny en si, que recull el canvi comportamental en dos temps des d'una perspectiva quantitativa, tenint en compte totes les categories professionals. Els participants foren seleccionats segons uns criteris establerts prèviament; per això no es tractava d'una mostra de subjectes voluntaris. Finalment, cal destacar l'alt grau de participació, probablement per la implicació de la Direcció i dels llocs de responsabilitat dels serveis avaluats. De fet, l'equip directiu va avaluar les seves pròpies competències amb la finalitat de donar exemple.

Quins són els reptes de futur?

- Dur a terme un estudi comparatiu entre els instruments principals d'avaluació usant el mateix disseny, la qual cosa ens permetrà determinar quin instrument és l'adequat per a cada tipus de competència.
- Avaluar periòdicament els professionals sanitaris. Els resultats de l'avaluació podrien tenir repercussió en la carrera professional.
- Crear una oficina de selecció de competències sanitàries que ens permeti disposar d'una sola llista de candidats de totes les categories professionals. Els candidats s'han de situar a la llista en funció de les puntuacions obtingudes en les proves destinades a aquest efecte.
- Formar facilitadors en les institucions sanitàries que acompanyin en el procés de reflexió després de l'avaluació.
- Determinar les competències que el professional sanitari ha de tenir i

avaluar-les segons els mètodes adequats i poder establir així una benchmarking en l'àmbit nacional.

En definitiva, s'espera que aquest treball contribueixi a la generació de coneixement científic rigorós que permeti optimitzar la gestió competencial en les organitzacions sanitàries amb la finalitat última de millorar la pròpia satisfacció de les persones que hi treballa i, per això, afavorir la qualitat de l'atenció al pacient.

L'ACOE (avaluació clínica objectiva i estructurada) consisteix a avaluar un professional o un estudiant mitjançant un circuit d'estacions en el qual han de posar a prova determinades competències.

Glossari

Definició de competència:

«Comportaments observables o habituals que condueixen a l'èxit en una funció o tasca.» (Cardona i García-Lombardía, 2007).

Classificació:

- Competències nuclears: són les que afecten tots els professionals de la institució, amb independència de la seva categoria, lloc o funció. Es tracta de competències transversals o generals i solen estar relacionades amb la missió, visió i valors de l'organització.
- Competències específiques: són les competències requerides en virtut del tipus de funcions per a l'acompliment correcte del lloc de treball. Estan formulades en un llenguatge més proper al professional i al seu àmbit de pràctica.

L'avaluació 360° consisteix a avaluar un subjecte segons els seus comportaments observables i des de diverses fonts distintes.