



Hospital Universitario
Fundación Alcorcón

Comunidad de Madrid



Evaluar competencias profesionales en un Servicio de Farmacia Hospitalaria: clave para Desarrollar personas

congreso nacional
55 SEFH
ENCUENTRO IBEROAMERICANO
DE FARMACÉUTICOS DE HOSPITAL

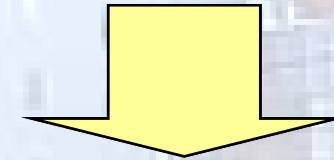
Celia Arnáiz Urrez
Planificación y Desarrollo de RRHH
Hospital Universitario Fundación Alcorcón
55 Congreso de la SEFH. 22 Oct.10

- 1. Afrontar los cambios: La Gestión por Competencias**
- 2. ¿Qué aporta al SFH trabajar por competencias?**
- 3. ¿Qué son las competencias?**
- 4. Nuestro proyecto: El valor de las personas en un SFH**
- 5. ¿Qué hemos conseguido?**
- 6. ¿Para que nos sirve?**
- 7. Reflexión final**

Innovación=cambio+desarrollo



NECESIDAD DE
CAMBIO



Actualizarse ante entornos más exigentes y cambiantes que nos demandan un alto grado de adaptabilidad y preparación constantes.



Retener, fomentar el talento y mantener la motivación y el entusiasmo, lograr implicación.



Alinear la actuación de las personas con los objetivos del SFH y del Hospital.



EXCELENCIA

¿Qué son las competencias?

Características **inherentes a un individuo** y demostrables a través de conductas, que están **causalmente relacionadas con un desempeño exitoso** de un puesto de trabajo. (*David McClelland*)



¿Por qué competencias cualitativas?

V
I
S
I
B
L
E

N
O

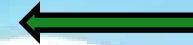
V
I
S
I
B
L
E

CONOCIMIENTOS

DESTREZAS

Conlleva el 10-5% del éxito en un trabajo

COMPORTAMIENTO



Hacer

I
N
T
A
N
G
I
B
L
E

MOTIVACIONES

VALORES

IDENTIDAD

EMOCIONES

Conlleva el 90-95% del éxito en un trabajo

Nuestro proyecto: el valor de las personas

Participativo:

Los Facultativos del Servicio de Farmacia hemos elaborado las bases del modelo



Integral:

Con todas las categorías del Servicio de Farmacia Hospitalaria

Atemporal:

Orientado a presente y futuro: se adecua a la realidad actual y la evolución futura del SFH

Nuestro proyecto: Puesta en marcha



Diseño del perfil Farmacéutico

(como base para clarificar competencias)

DIRECCION	UNIDAD	Cod PUESTO (Meta 4)	DENOMINACION PUESTO
Dirección Asistencial	Area de Farmacia	FAR 131-P	Facultativo de Farmacia Hospitalaria

DESCRIPCION

Misión
Contribuir a la asistencia farmacoterapéutica integral de los pacientes a través del asesoramiento permanente al profesional y al paciente para conseguir la utilización racional y segura de los medicamentos, a través del desarrollo competente y con excelencia de las funciones básicas mediante la gestión por procesos, el establecimiento de relaciones multidisciplinares y promoviendo la motivación del personal del servicio, así como la docencia e investigación, del medicamento, adaptado a las necesidades del paciente y a los recursos disponibles en el Hospital.

Funciones principales/ Responsabilidades:

- **Gestión farmacoeconómica:** Selección de medicamentos, Adquisición de medicamentos y gestión de almacenes (incluye gestión de caducidades) y Elaboración de informes técnicos y económicos de medicamentos
- **Logística y distribución:** Gestión y supervisión de la dispensación y distribución de medicamentos en el hospital, Dispensación de medicamentos especiales, Validación de medicamentos para pacientes ingresados y ambulatorios e intervención farmacéutica en tratamientos complejos a pacientes al alta
- **Farmacotecnia:** Diseño y elaboración de fórmulas magistrales, Control de calidad, Normas de Buena Fabricación, Supervisión de la elaboración de fármacos, así como del acondicionamiento de medicamentos en dosis, Control de calidad y elaboración de nutriciones parenterales
- **Farmacia Oncológica Asistencial,**
- **Información de Medicamentos y Atención Farmacéutica al paciente**
- **Gestión y dispensación de muestras para investigación clínica**
- **Docencia e investigación**

Competencias requeridas para el puesto

PERFIL COMPETENCIAS

Aplicaciones informáticas de farmacología. Cursos de estadística, Office a nivel usuario, Inglés a nivel traducción. Formación en lectura crítica de artículos y búsquedas bibliográficas.

Experiencia:

Al menos un año en puestos de Farmacia Hospitalaria.

Posicionamiento en Organigrama



Impacto del puesto en la Organización/Área/Unidad

(8) Muy alto

Misión:

Contribuir a la asistencia farmacoterapéutica integral de los pacientes a través del asesoramiento permanente al profesional y al paciente, para conseguir la utilización eficiente y segura del medicamento basada en la evidencia

...

Consejería de Sanidad con frecuencia alta.
Otros servicios de Farmacia Hospitalaria con frecuencia media.
Atención Primaria con frecuencia baja.
Industria Farmacéutica con frecuencia media.

Diseño del perfil Farmacéutico

(como base para clarificar competencias)

DIRECCION	UNIDAD	Cod PUESTO (Meta 4)	DENOMINACION PUESTO
Dirección Asistencial	Area de Farmacia	FAR 131-P	Facultativo de Farmacia Hospitalaria

DESCRIPCION

Misión

Contribuir a la asistencia farmacoterapéutica integral de los pacientes a través del asesoramiento permanente al profesional y al paciente para conseguir la utilización racional y segura de los medicamentos, a través del desarrollo competente y con excelencia de las funciones básicas mediante la gestión por procesos, el establecimiento de relaciones multidisciplinares y promoviendo la motivación del personal del servicio, así como la docencia e investigación, del medicamento, adaptado a las necesidades del paciente y a los recursos disponibles en el Hospital.

Funciones principales/ Responsabilidades:

- **Gestión farmacoeconómica:** Selección de medicamentos, Adquisición de medicamentos y gestión de almacenes (incluye gestión de caducidades) y Elaboración de informes técnicos y económicos de medicamentos
- **Logística y distribución:** Gestión y supervisión de la dispensación y distribución de medicamentos en el hospital, Dispensación de medicamentos especiales, Validación de las prescripciones de medicamentos de los pacientes ingresados y ambulatorios e intervención farmacéutica, Información sobre la administración de tratamientos complejos a pacientes al alta
- **Farmacotecnia:** Diseño y elaboración de fórmulas magistrales estériles y no estériles de acuerdo a las Normas de Buena Fabricación, Supervisión de la elaboración de fórmulas magistrales por el personal auxiliar, así como del acondicionamiento de medicamentos en dosis unitarias, Diseño, control y supervisión la elaboración de nutriciones parenterales
- **Farmacia Oncológica Asistencial,**
- **Información de Medicamentos y Atención Farmacéutica al paciente ambulatorio**
- **Gestión y dispensación de muestras para investigación clínica**
- **Docencia e investigación**

Competencias requeridas para el puesto

PERFIL COMPETENCIAS

Formación Básica: Nivel académico requerido

Licenciado en Farmacia. Especialista en Farmacia Hospitalaria.

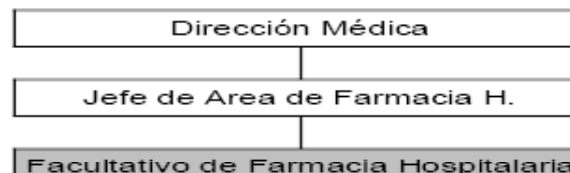
Formación específica: Conocimientos técnicos adicionales

Cursos en atención Farmacéutica y actualizaciones en farmacoterapia. Aplicaciones informáticas de farmacología. Cursos de estadística, Office a nivel usuario, Inglés a nivel traducción. Formación en lectura crítica de artículos y búsquedas bibliográficas.

Experiencia:

Al menos un año en puestos de Farmacia Hospitalaria.

Posicionamiento en Organigrama



ENTORNO

Funciones principales/ Responsabilidades:

- Gestión farmacoeconómica
- Logística, distribución y

ATENCIÓN FARMACEUTICA AL PACIENTE

atención al paciente ambulatorio

- Ensayos clínicos
- Docencia e investigación

Panel de Expertos Facultativos de Farmacia para detectar competencias que subyacen en un desempeño superior



17 competencias.

definidas en
palabras de los
participantes
en el panel de
expertos

Identificar las **CUALIDADES** clave para realizar las funciones propias de los Procesos del Facultativo Especialista Farmacia

Establecer de **forma consensuada** la **definición de las competencias** identificadas

Tipo	Cod. orden	Competencia
Competencias Profesionales	3	Ética profesional
	20	Orientación a la Calidad
	14	Orientación al paciente (cliente externo)
	15	Orientación al compañero (cliente interno)
	16	Planificación y Organización
	17	Análisis y Solución de Problemas
	18	Toma de decisiones
	23	Orientación al logro de objetivos

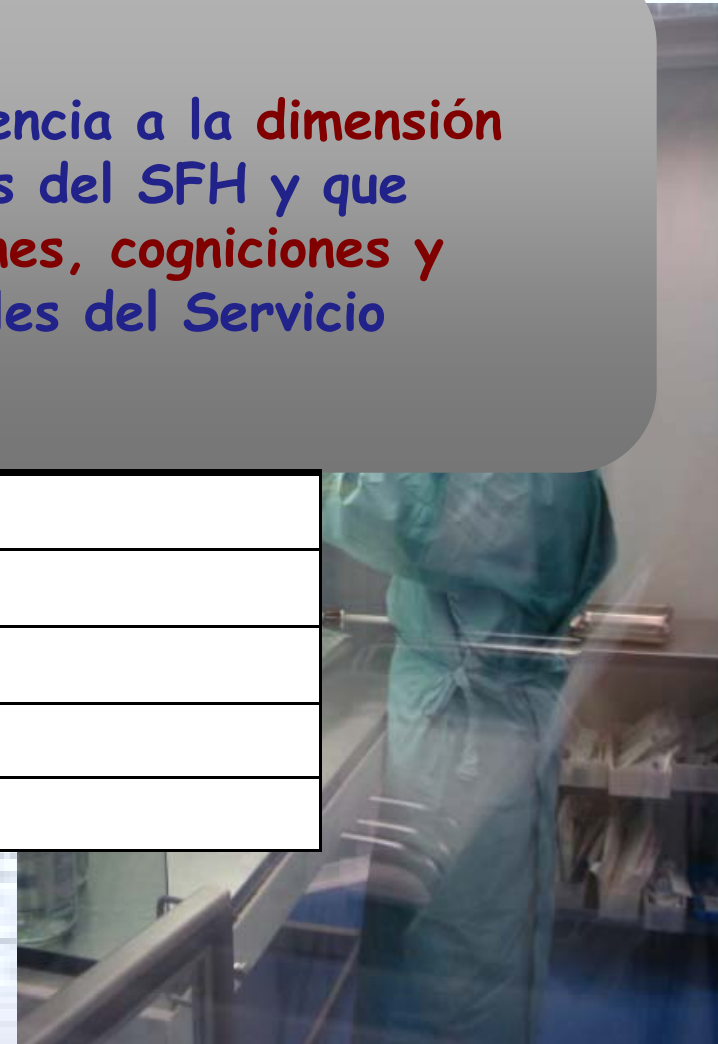
Las derivadas de la actividad farmacéutica, la operativa y los procesos del día a día en el Servicio de Farmacia Hospitalaria

Tipo	Cod. orden	Competencia
------	------------	-------------

Aquellas que hacen referencia a la **dimensión individual** de las personas del SFH y que conllevan **valores, emociones, cogniciones y motivos** de los profesionales del Servicio

Competencias Personales	6	Gestión emocional
	8	Autodesarrollo
	9	Iniciativa
	10	Gestión del Cambio
	12	Motivación Personal

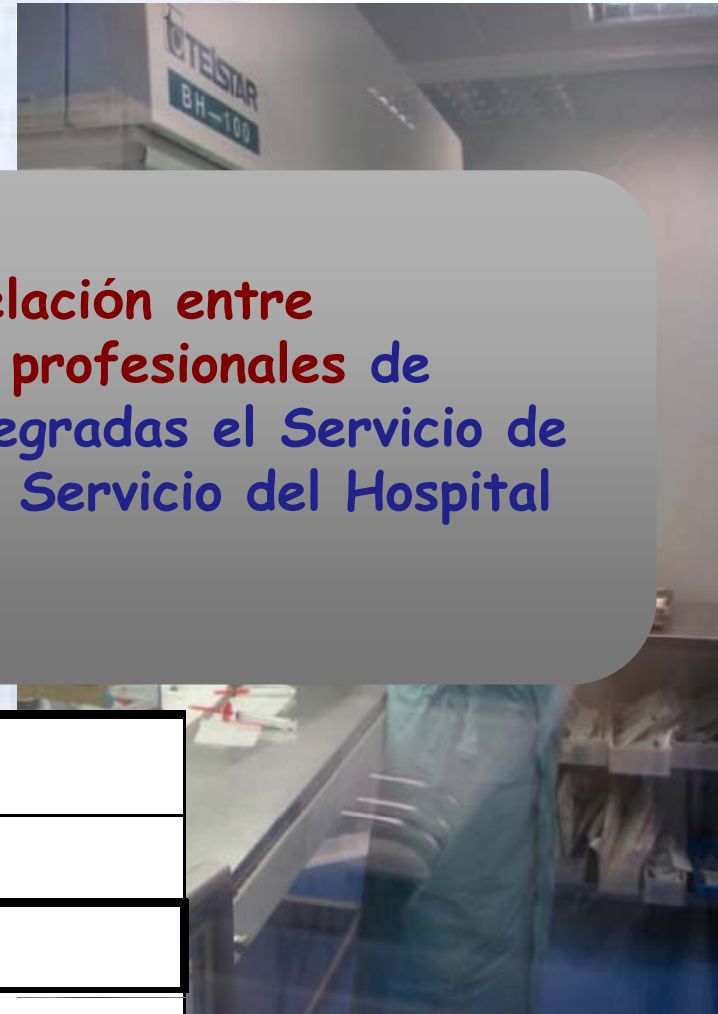
Competencias Relacionales/Sociales	27	Trabajo en Equipo
	Relativas a puestos de Responsabilidad	
	26	Gestión y resolución de conflictos
	28	Negociación



Tipo	Cod. orden	Competencia
	3	Ética profesional
	20	Orientación a la Calidad
	14	Orientación al paciente (cliente externo)

Conllevan interacción y relación entre las personas: pacientes o profesionales de Diferentes categorías integradas el Servicio de Farmacia o cualquier otro Servicio del Hospital

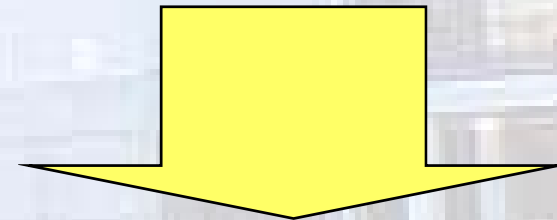
Competencias Relacionales/ Sociales	22	Comunicación interna
	27	Trabajo en Equipo
	Relativas a puestos de Responsabilidad	
	26	Gestión y resolución de conflictos
	28	Negociación





TRABAJO EN EQUIPO

Descripción



Participar y colaborar activamente para conseguir un objetivo común con el resto de profesionales del Servicio de Farmacia , teniendo en cuenta sus aportaciones

Las competencias se gradúan en NIVELES de exigencia creciente de acuerdo al nivel progresivo de la competencia.

Competencia Pro14	ORIENTACIÓN AL PACIENTE (CLIENTE EXTERNO)
Comprender, tener en cuenta y adaptarse a la situación y/o allegados. Enfocar la actividad en términos de mejora al paciente	
NIVELES	DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES
1. MÍNIMO	<ul style="list-style-type: none"> Es consciente de que la atención al paciente, es el último que da sentido al trabajo de todos los que trabaja para lograr este objetivo. Muestra una actitud de disponibilidad y atención a los allegados, manifestando amabilidad en el trato y ofreciendo ayuda para solucionar directamente la necesidad de los pacientes y/o allegados.
2. ADECUADO	<ul style="list-style-type: none"> Detecta necesidades de pacientes, familiares y/o allegados, cubriéndolas, subsanándolas o en su caso canalizándolas. Una vez resuelta la necesidad consulta al paciente o allegado si la intervención ha sido útil. Actúa con el paciente, familiares y/o allegados entendiendo, haciéndose entender, evitando molestias y proporcionando información a su alcance. Identifica características de los pacientes, familiares y/o allegados, cuidando los sentimientos y expectativas de estos, cuidando los sentimientos y estados de ánimo de pacientes, familiares y/o allegados.
3. DESTACADO	<ul style="list-style-type: none"> Comunica a las Áreas o personas que corresponden de los pacientes, familiares y/o allegados. Previene o se anticipa a posibles problemas de los familiares y/o allegados, mostrando iniciativa en la resolución de los mismos. Propone acciones de mejora que se desprenden de las felicitaciones recibidas.
4. EXCEPCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Concibe al paciente de forma global, se informa de las necesidades de las Áreas para ofrecer una atención multidisciplinaria. Define los objetivos de su Unidad, de acuerdo a las directrices de actuación y relación con los departamentos. Analiza los cambios sociosanitarios generales y adapta las actuaciones necesarias en la actividad. Considera la perspectiva de procesos en el que el paciente es el protagonista. Fomenta la escucha organizativa entre paciente, familiares y/o allegados, promoviendo positivamente las críticas, promueve acciones de mejora. Fomenta con actuaciones concretas la identificación del HOSPITAL con su Unidad. Es un referente de orientación al paciente.

Contribuye activamente a que la información relevante fluya en el equipo de Farmacia.

Fomenta el entusiasmo y compromiso para lograr un resultado conjunto, transmite credibilidad y confianza.

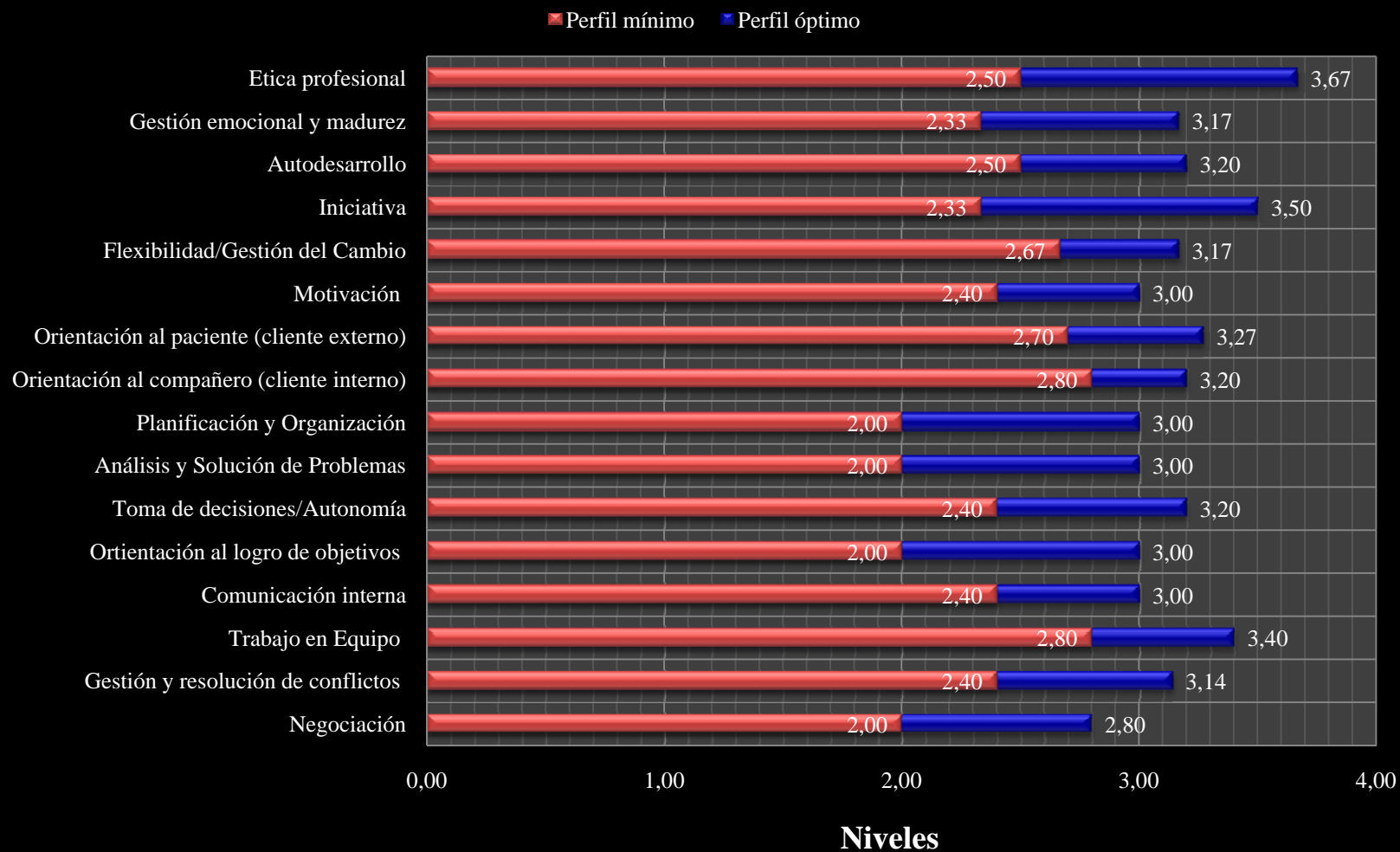
Demuestra un compromiso personal con el equipo.

Valora las aportaciones de los miembros del equipo de Farmacia, aún siendo contrarias a las suyas

Respeta e integra las habilidades y maneras de hacer de los miembros del equipo para conseguir la meta común.

Resultados:

PERFIL COMPETENCIAL DE FACULTATIVO DE FARMACIA HOSPITALARIA Niveles de las competencias



Evaluación del Desempeño: Elaboración del Cuestionario

Items de

Trabajo en Equipo

Cuestionario autoaplicado EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Facultativos Especialistas en Farmacia Hospitalaria

El objetivo del presente cuestionario es contribuir al desarrollo y mejora de los profesionales evaluados y que participan en esta evaluación. Las preguntas aunque redactadas en tercera persona, se refieren a tú manera de trabajar en tu Unidad. Por favor, contesta a las preguntas sinceramente y de forma individualizada, por cuanto la información que nos proporcionas es muy valiosa, especialmente para ti. Agradecemos de antemano tu colaboración. La calidad de los resultados del cuestionario dependerá del cuidado y franqueza de tus respuestas.

Preg. 1.- Muestra especial interés y dedicación en el desempeño de su trabajo de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, realizando aportaciones personales para la mejora del resultado.

nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 2.- Identifica características de los pacientes, familiares y/o allegados, adaptando actuación y trato. Muestra proximidad emocional, empatía, sensibilidad ante el sufrimiento, los miedos, inspira confianza, cercanía y accesibilidad.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 3.- Escucha a los demás y considera sus ideas y opiniones de forma objetiva, incluso cuando entran en conflicto con las propias.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 4.- Organiza y planifica su actividad, estableciendo objetivos claros, cuantificables y realistas.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 5.- Respeta e integra las habilidades y maneras de hacer de los miembros del equipo para conseguir la meta común.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

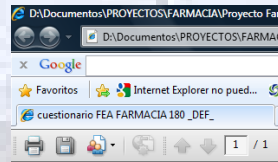
Evaluación del Desempeño: Elaboración del Cuestionario

Basado en las definición
y niveles de las
competencias.
Ponderación de cada
Item.

autoaplicado

180°

Para minimizar la
subjetividad en la
evaluación



Cuestionario F,E,Farmacia
1/9/10

Cuestionario autoaplicado EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Facultativos Especialistas en Farmacia Hospitalaria

El objetivo del presente cuestionario es contribuir al desarrollo y mejora de los profesionales evaluados y que participan en esta evaluación. *Las preguntas aunque redactadas en tercera persona, se refieren a tú manera de trabajar en tu Unidad.* Por favor, contesta a las preguntas **sinceramente y de forma individualizada**, por cuanto la información que nos proporcionas es muy valiosa, especialmente para ti. Agradecemos de antemano tu colaboración. La calidad de los resultados del cuestionario dependerá del cuidado y franqueza de tus respuestas.

Preg. 1.- Muestra especial interés y dedicación en el desempeño de su trabajo de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, realizando aportaciones personales para la mejora del resultado.

nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 2.- Identifica características de los pacientes, familiares y/o allegados, adaptando su actuación y trato. Muestra proximidad emocional, empatía, sensibilidad ante el sufrimiento o miedos, inspira confianza, cercanía y accesibilidad.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 3.- Escucha a los demás y considera sus ideas y opiniones de forma objetiva, incluso cuando entran en conflicto con las propias.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 4.- Organiza y planifica su actividad, estableciendo objetivos claros, cuantificables y realistas.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Preg. 5.- Respeta e integra las habilidades y maneras de hacer de los miembros del equipo para conseguir la meta común.

Nunca ocasionalmente la mitad del tiempo bastantes veces siempre

Cuestionario 180° EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Facultativos Especialistas en Farmacia Hospitalaria

El objetivo del presente cuestionario es contribuir al desarrollo y mejora de los profesionales evaluados y que participan en esta evaluación. *En este cuestionario se deberá valorar la actuación de al menos 2 personas que trabajan contigo en la Unidad.* Agradecemos de antemano tu colaboración. La calidad de los resultados del cuestionario dependerá del cuidado y franqueza de tus respuestas. Por favor, contesta a las preguntas **sinceramente y de forma individualizada**, por cuanto la información que nos proporcionas es muy valiosa para tu Unidad.

Preg. 1.- Muestra especial interés y dedicación en el desempeño de su trabajo de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, realizando aportaciones personales para la mejora del resultado.

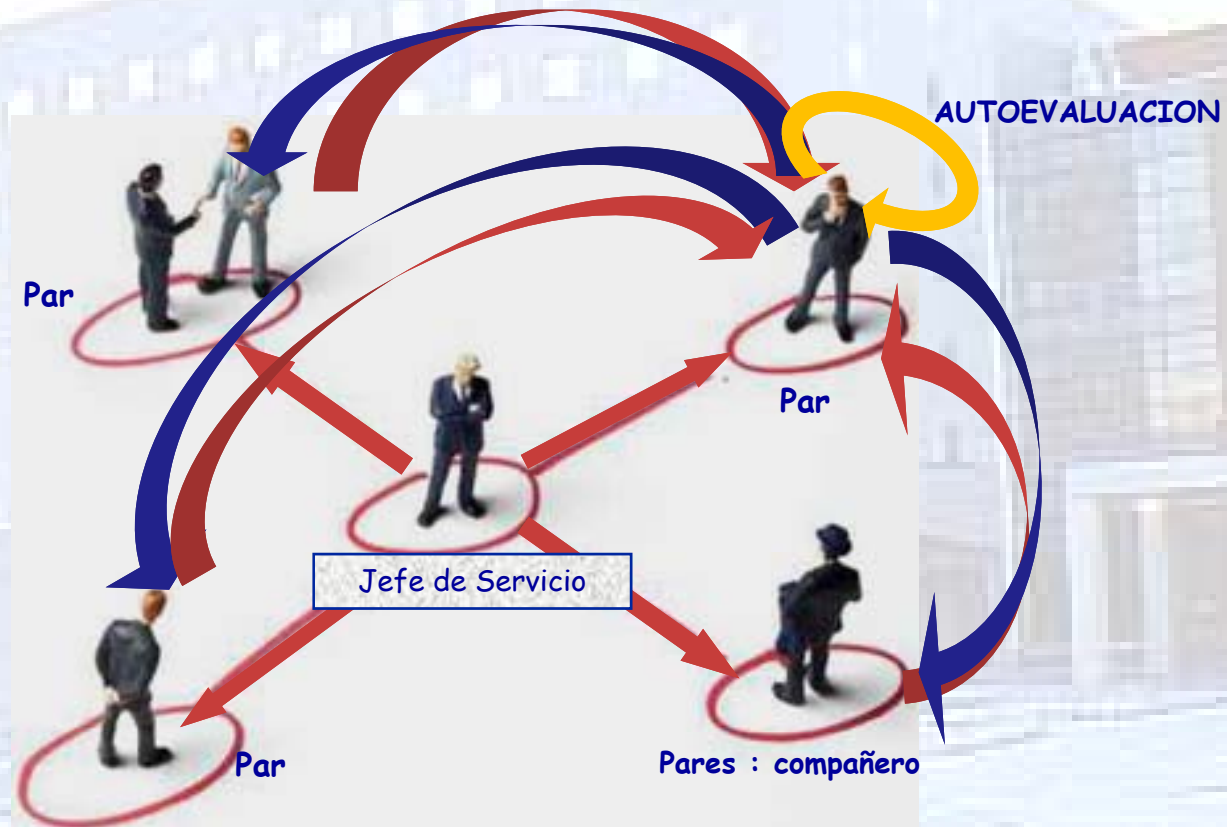
<input type="checkbox"/> nunca	<input type="checkbox"/> nunca	<input type="checkbox"/> nunca
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> siempre

Preg. 2.- Identifica características de los pacientes, familiares y/o allegados, adaptando su actuación y trato. Muestra proximidad emocional, empatía, sensibilidad ante el sufrimiento o miedos, inspira confianza, cercanía y accesibilidad.

<input type="checkbox"/> nunca	<input type="checkbox"/> nunca	<input type="checkbox"/> nunca
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> siempre

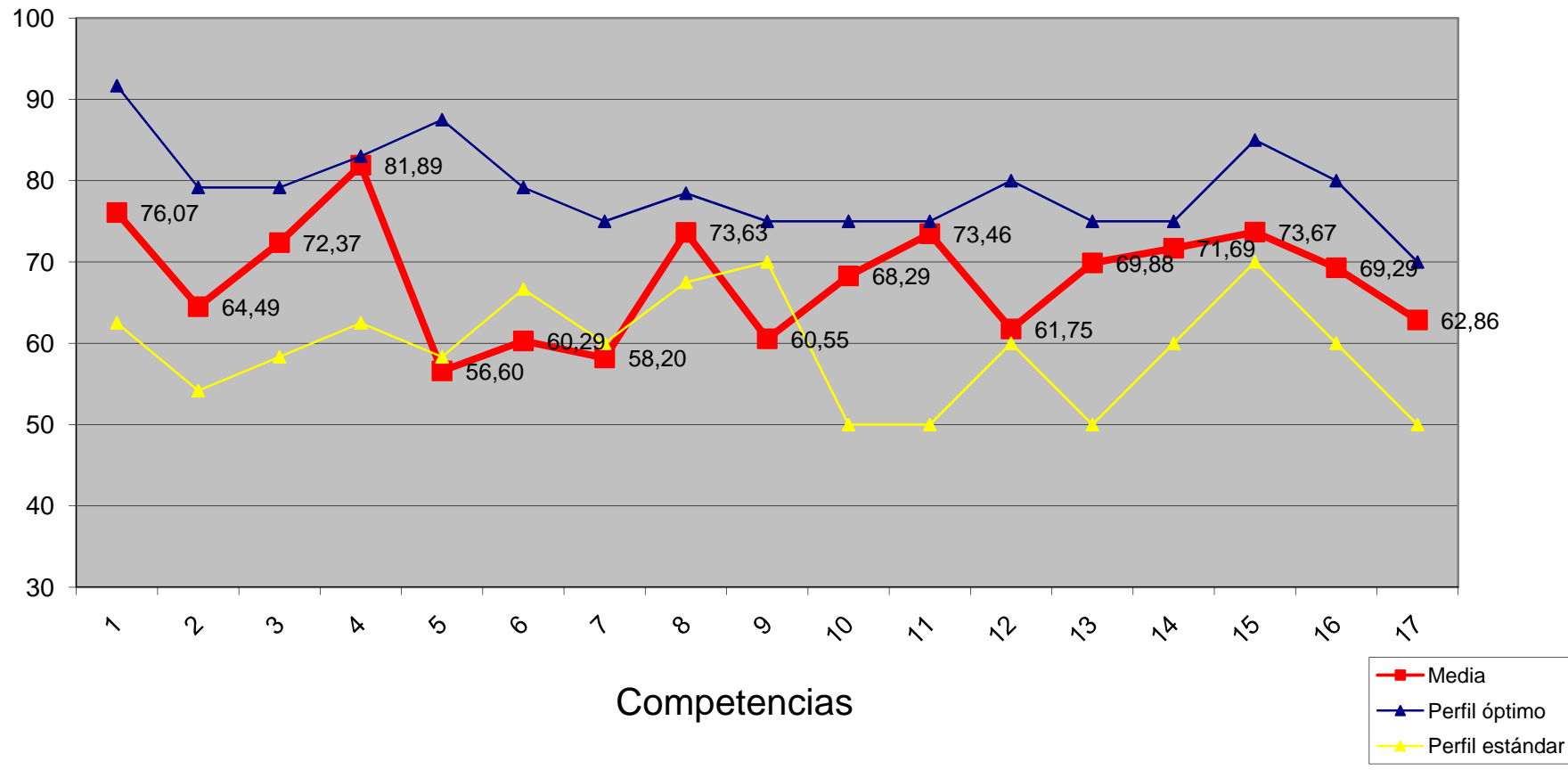
Preg. 3.- Escucha a los demás y considera sus ideas y opiniones de forma objetiva, incluso cuando entran en conflicto con las propias.

Evaluación del Desempeño: 180°



Evaluación estratégica

Posicionamiento de los Facultativos Especialistas del Servicio de Farmacia, respecto de las competencias de su perfil



Evaluación individual:

Plan de Desarrollo Individual

Ser competente conlleva proceso constante de DESARROLLO :

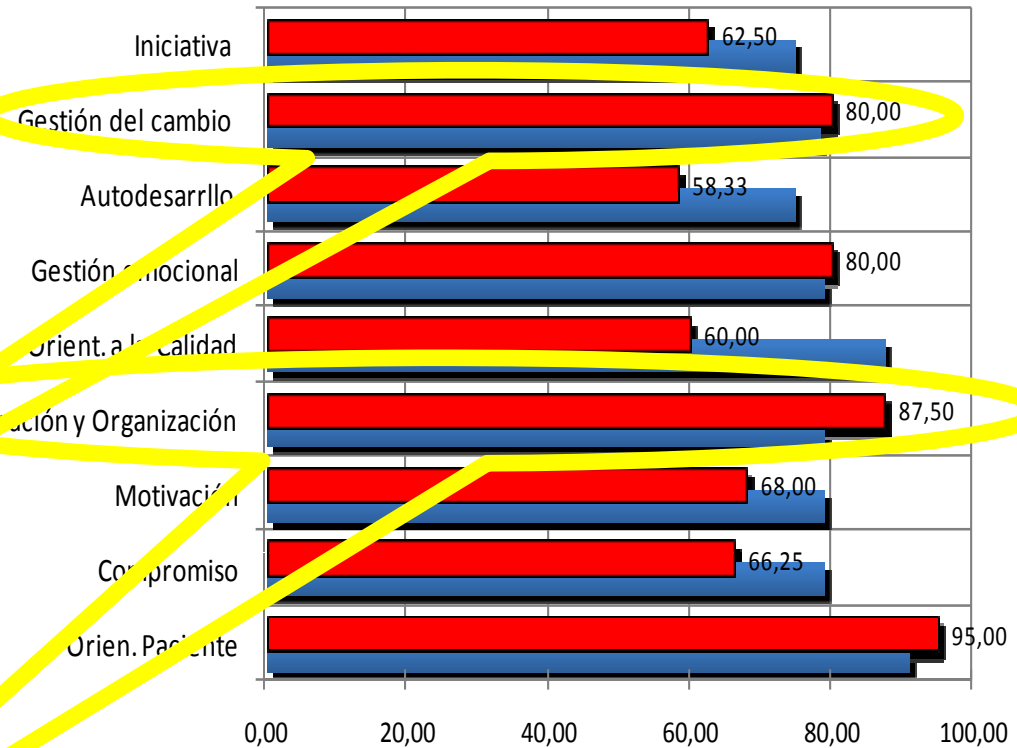
- Consiste en **alinear perfil de las personas** con el **perfil requerido**.
- Responsabilidades o **Proyectos de mayor envergadura**.

Ajuste

Competencia personal < Competencia requerida

Potencial

Competencia personal > Competencia requerida



Perfil personal
Perfil óptimo

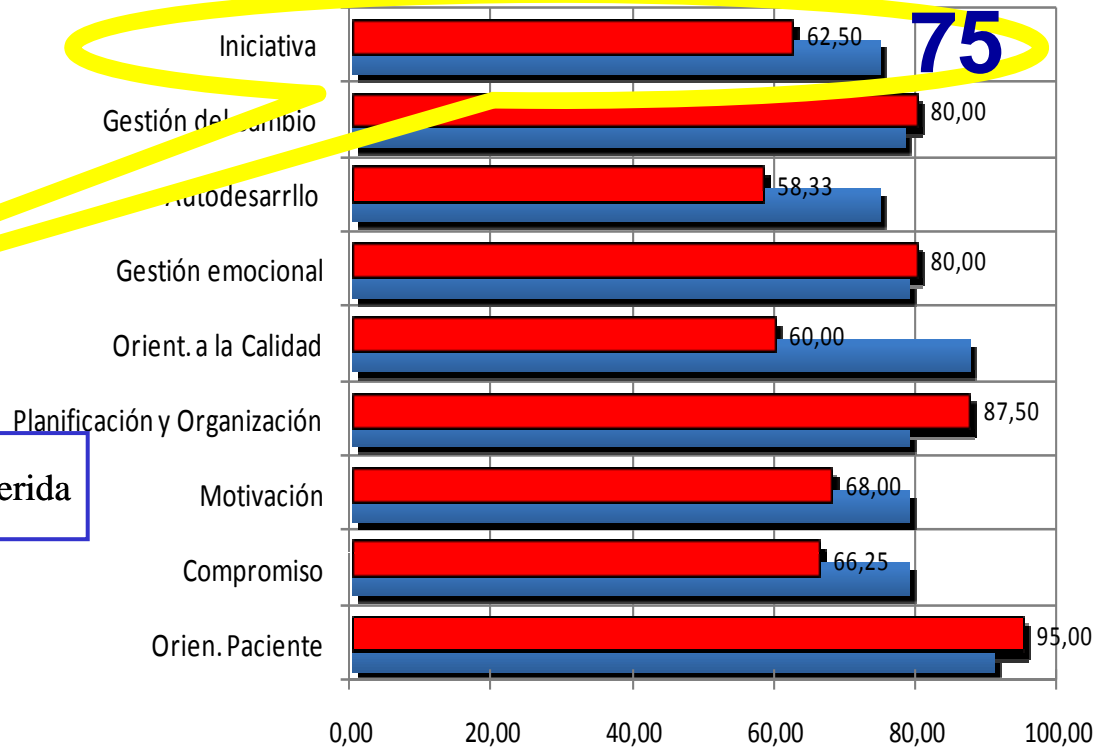
Evaluación individual: Plan de Desarrollo Individual

**Ser competente conlleva
proceso constante de
DESARROLLO :**

Area de mejora

Competencia personal < Competencia requerida

El GAP es el punto de
partida del **Plan de
desarrollo
individualizado.**

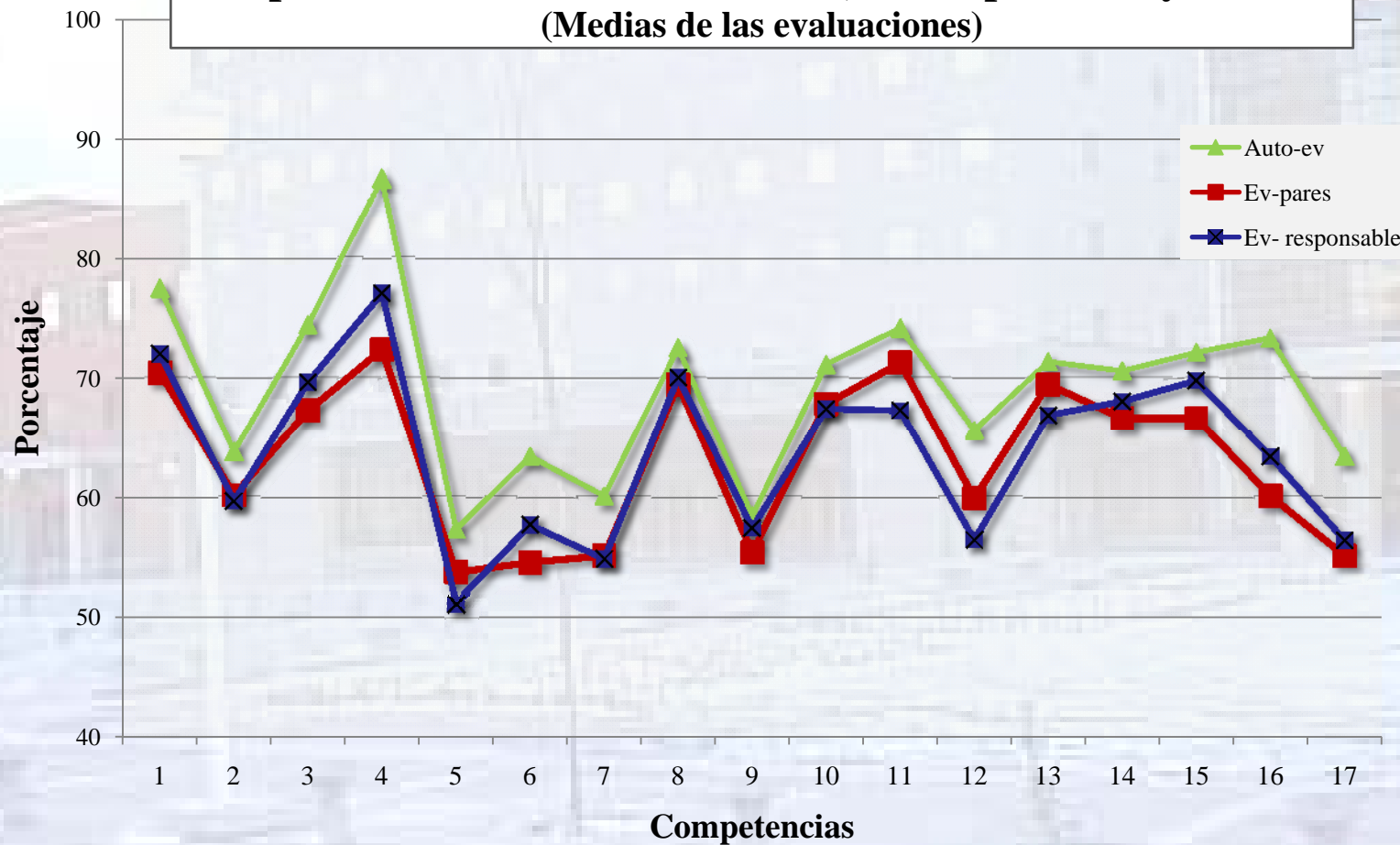


Perfil personal
Perfil óptimo



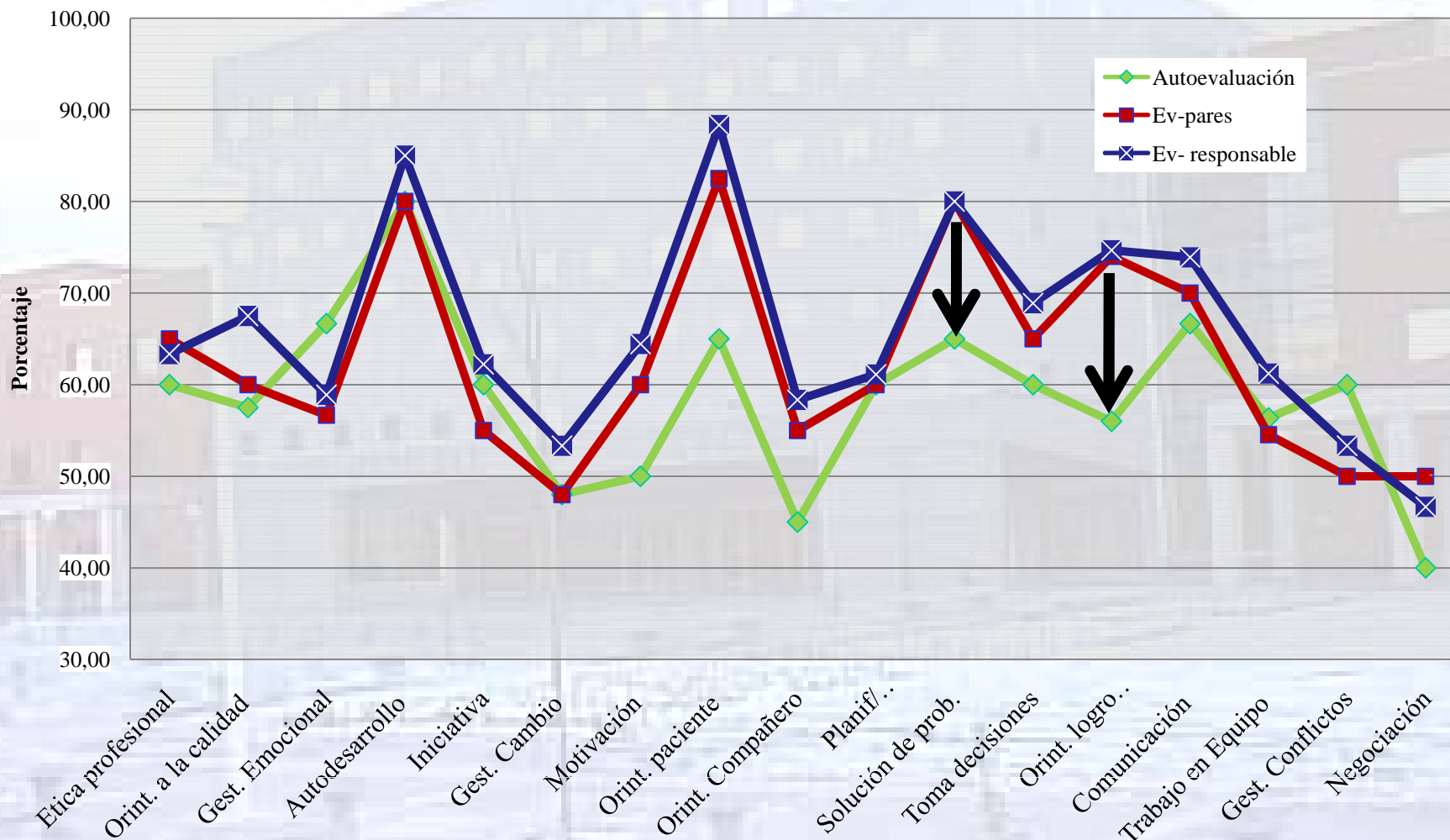
Resultados globales

**Comparación entre Autoevaluación, Ev responsable y Ev. 180°
(Medias de las evaluaciones)**



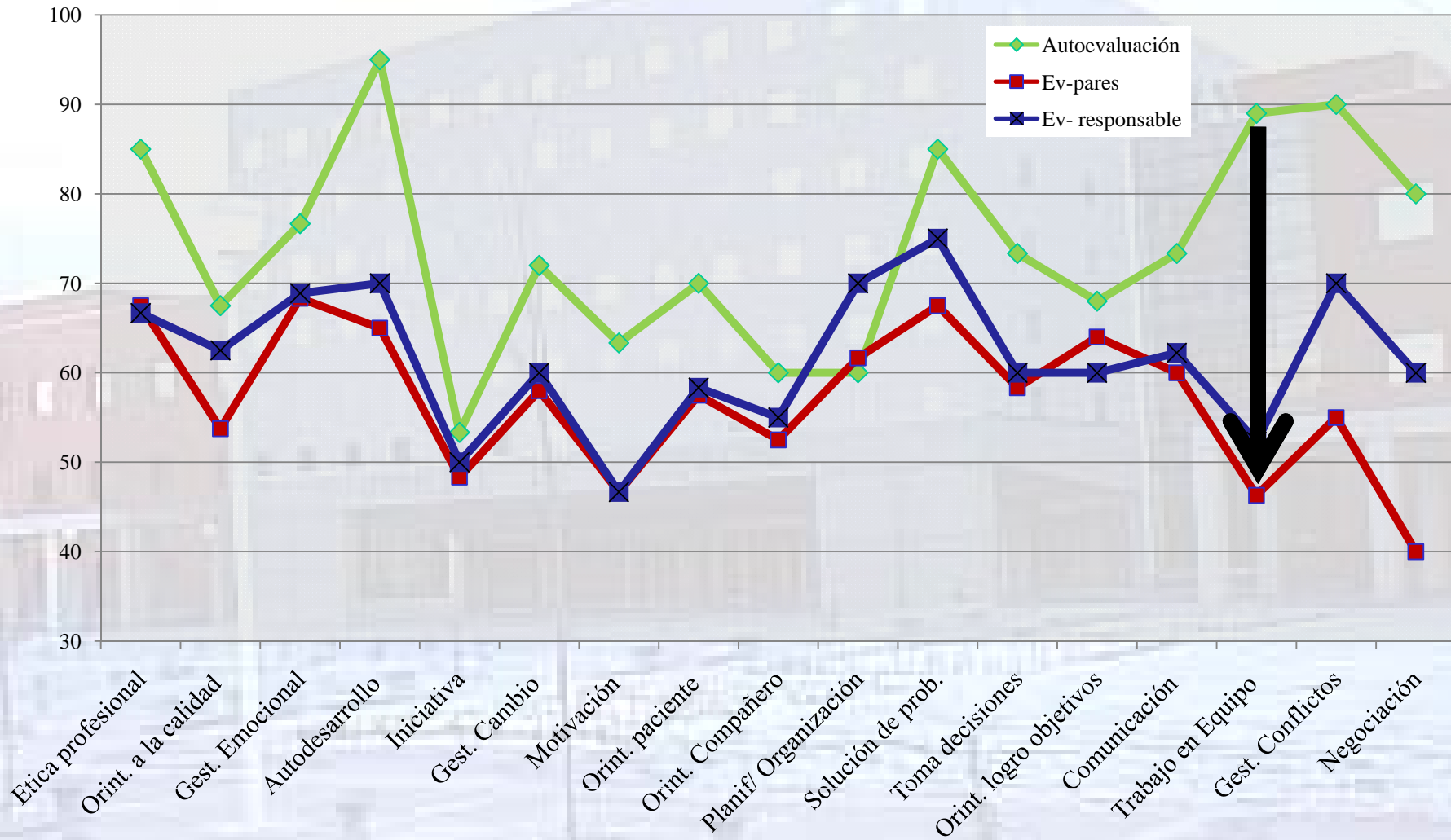
Ejemplos de evaluación Individual

Gap entre autoevaluación, pares y responsable

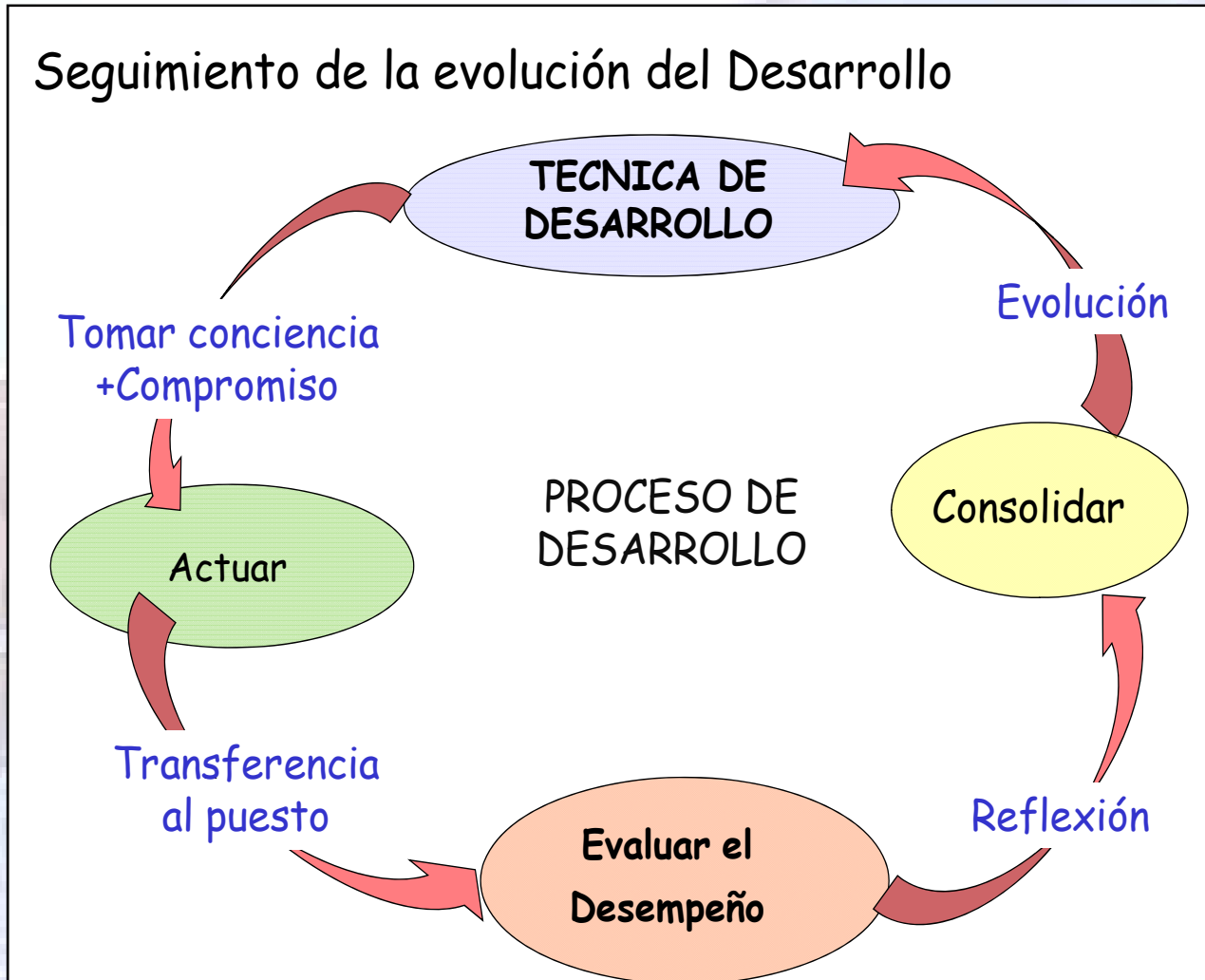


Ejemplos de evaluación Individual

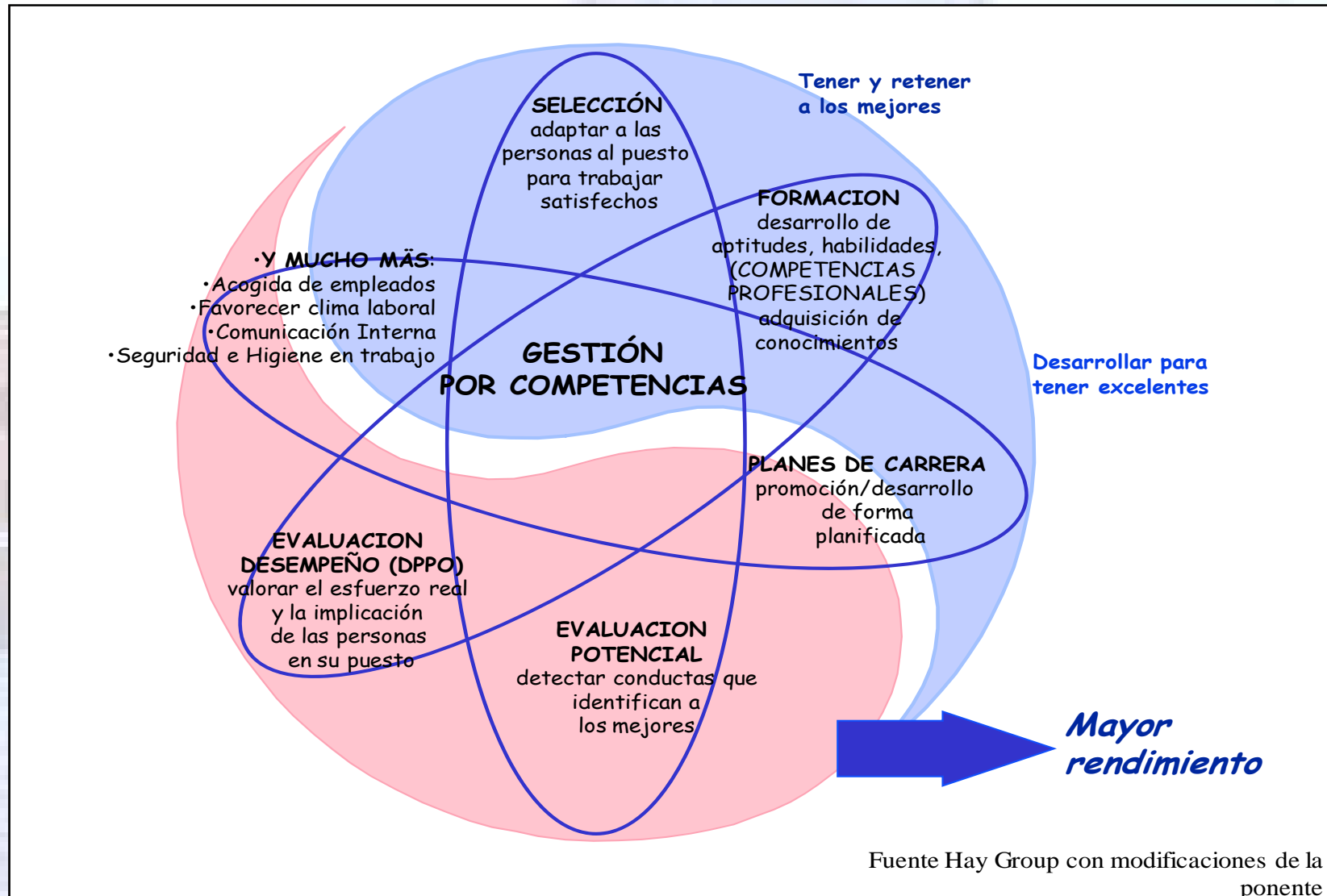
Gap entre autoevaluación, pares y responsable



El proceso de desarrollo



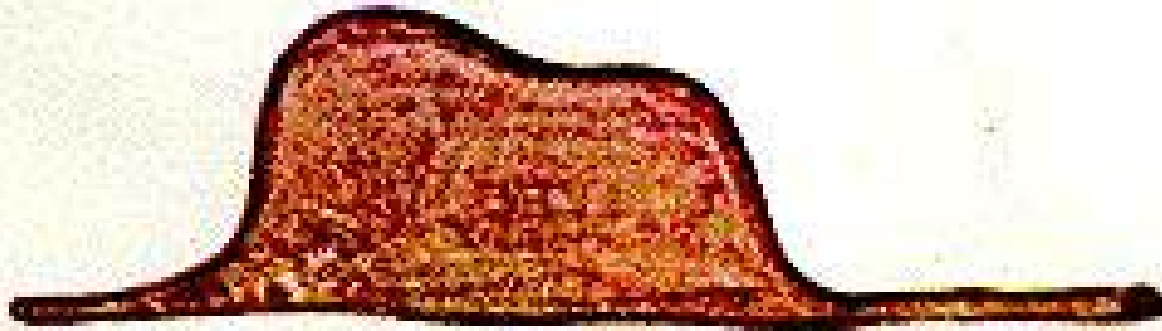
Más aplicaciones de la Gestión por Competencias



Conclusiones

- La evaluación del desempeño sirve para optimizar el proceso de **detección de necesidades de mejora** entre los profesionales
- Desarrollar las competencias para que sean **aplicadas a su puesto de trabajo**
- **Reevaluarlas** en un proceso de mejora continua
- Dotar a los Jefes de una **herramienta estratégica** y al Profesional de una **herramienta** que permita progresar en su **aprendizaje**

NOS ACERCA MAS A LA EXCELENCIA



Gracias

A TODOS los Facultativos Especialistas del S. Farmacia del H.U.F.A., sin su colaboración hubiera sido imposible hacer todo esto.

Al Hospital Universitario Fundación Alcorcón por apoyar desde la Dirección este proyecto.

Y a Uds. , Espero que hayan disfrutado

Celia Arnáiz : Mcarnaiz@fhalcorcon.es