

**Universidad de Granada
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Departamento de Sociología**

TESIS DOCTORAL

**GESTION POR
COMPETENCIAS
Y
ANÁLISIS
EN EL
SERVICIO ANDALUZ DE SALUD**

Dirección: Prof. Dr. D. Jaime Andreu Abela

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: María Lourdes Alarcón Martínez
D.L.: GR 764-2012
ISBN: 978-84-694-1073-8

Agradecimientos

Investigar y escribir resulta imposible sin el apoyo de algunas personas y organizaciones, más aún algo tan novedoso en el Sistema Sanitario como son las Políticas de Gestión de Personas en Salud basadas en Competencias y vinculado a la Evaluación del Desempeño Profesional y su Impacto en la Sociología de las Organizaciones. En este sentido me considero una privilegiada, pues he contado desde el principio con el apoyo y amistad de mi Director de Tesis el Profesor Doctor D. Jaime Andreu que ha guiado cada una de las páginas de esta tesis, aún atravesando un momento familiar difícil, por eso a su vez tengo que dar mi agradecimiento a su esposa Ana y al Departamento de Sociología de la Facultad de CCPP y Sociología de la Universidad de Granada.

Mi agradecimiento va también a mis colegas de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, de Fundación IAVANTE, a las cuales pertenezco, con la responsabilidad de la Línea de Evaluación, Selección y Consultoría, especialmente a mi Jefe el Dr. López-Cuervo que me ha facilitado la Gestión de estos Proyectos y por tanto la Investigación para mi tesis junto todo el Equipo de Trabajo que ha intervenido como co-investigadores y al Servicio Andaluz de Salud y a sus distintos Hospitales y Distritos Sanitarios, especialmente a las Gerencias de los Hospitales y Jefatura de Servicio con los que he trabajado estrechamente Virgen de las Nieves y el Hospital Universitario Clínico San Cecilio

Otras Instituciones han respaldado mi labor investigadora como la Empresa de Emergencias Sanitarias 061 de la Junta de Andalucía, donde desde la Gerencia y el Área de Gestión de Personas tuve el privilegio de ampliar mis conocimientos, mi entrenamiento y mi investigación en este ámbito, así como al Colegio Andaluz de Politólogos y Sociólogos, que a través del Master debo destacar la formación recibida durante tres años en metodología cualitativa y cuantitativa, así como con la Universidad Complutense de Madrid y la Consultora Hay Group.

Las personas que me han arropado a lo largo de esta tesis, mi marido, Miguel y mis 3 hijas María, Marta y Lucía. Y todos mis hermanos.

La huella de seres queridos como mi padre se puede notar en las páginas que siguen y al que tanto le hubiera gustado leer estas líneas, siendo un gran escritor, así como mi madre a los que dedico esta obra, pues ellos me transmitieron los pilares de mi vida, el espíritu de trabajo, esfuerzo, voluntad y perseverancia.

Índice

		página
1	Introducción	5
2	Marco teórico y Conceptual	9
	2.1 Antecedentes Sociológicos de la Gestión por Competencias	9
	2.2 Marco Teórico General	20
	2.3 Estado del arte de la Gestión por Competencias	27
	2.4 Conceptualización de Competencias	38
3	Objetivos de la Investigación	57
4	Metodología de trabajo	58
	4.1 Introducción	58
	4.2 Metodología General	61
	4.3 La Técnica Delphi	71
	4.4 Tipos de Delphi	75
	4.5 Etapas del Delphi	85
	4.6 Metodología de la Investigación	89
	4.6.1 Premisas a tener en cuenta	90
	4.6.2 Grupos de Expertos	91
	4.6.3 Desarrollo de los Equipos de Expertos	91
	4.7 Reunión de Seguimiento	92
	4.8 Presentación del resultado final	92
5	Resultados	95
6	Impacto Organizacional	373
7	Aportaciones del modelo expuesto	398
8	Discusión de Resultados y Control de Calidad	404
9	Conclusiones	409
10	Recomendaciones de aplicabilidad	411
11	Bibliografía	415

1. Introducción

“Hay que actuar como hombre de pensamiento y pensar como hombre de acción”. Esta frase de Bersong que se cita como paradigma de máxima de éxito, podría ser la mejor definición de esta investigación. En él se imbrican perfectamente los elementos conceptuales con la descripción, valoración y análisis de las herramientas necesarias para implantar dichos conceptos. ¿Por qué es importante la gestión de personas? ¿Qué puede aportar al acervo cultural y a la sociedad?

Cualquier transformación de los sistemas sanitarios públicos pasa por ubicar al ciudadano como centro de dicho sistema y cualquier incremento de calidad y eficiencia supone dar respuesta a las necesidades y expectativas de los mismos ciudadanos. Estos posicionamientos políticos van ineludiblemente unidos en sus posiciones de conseguirlo, a una decidida implicación de directivos y profesionales en los mismos.

Cada día, se es más consciente, de que las organizaciones son empresas humanas y que las sanitarias son claramente organizaciones de personas que atienden a personas por lo que no es suficiente generar dinámicas que empiecen con frases “a fin de cuentas”, “lo único que cuenta” y que suelen terminar en convertir los medios en fines, las personas en recursos y los sentimientos en lastre que hay que echar por la borda.

En todo caso, el argumento de la necesidad de humanización no es algo utópico o excesivamente blando dada la realidad del mundo de la empresa, todo lo contrario: el argumento no se basa sólo en el supuesto de que sería bonito para las personas y les haría sentir mejor. Más bien, es que los sistemas organizativos funcionan mejor si sus miembros se desarrollan como personas, se comunican bien entre ellos, se comprometen y son creativos y flexibles.

Estamos inmersos en un mundo cada día más complejo y dinámico. Los entornos en los que nos movemos y relacionamos (social, económico, tecnológico,...), evolucionan a un ritmo vertiginoso lo que hace que estemos

continuamente en alerta intentando adaptarnos a estas nuevas situaciones. Entre los cambios profundos que se están produciendo en las empresas y organizaciones, destacan los que tienen que ver con el impacto de las nuevas tecnologías, los nuevos enfoques de competitividad de cara al cliente, la globalización.

Este hecho, que por una parte es perfectamente lógico y natural, nos obliga a no perder este acelerado ritmo. Sin embargo requiere una mentalidad totalmente abierta, que no hace sino ponernos en situación de aprender y desaprender de forma continua, haciendo de esta tarea parte fundamental de nuestra evolución.

En este nuevo siglo, la economía basada en el conocimiento y en la información va a seguir impulsando grandes cambios en las fuentes de riqueza y de ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones. Las organizaciones de éxito deben aprender a expandir, gestionar, retener y compartir la información. Esto supone un cambio en las formas de gestionar el capital humano, ya que nadie discute en la actualidad que las personas son el activo más importante de las organizaciones. Se dice que lo que diferencia a las empresas más admirables y rentables del globo es la capacidad para atraer, retener y desarrollar el talento humano.

La Gestión por competencias (en adelante GPC) es una de las herramientas más poderosas, para optimizar el capital humano de una empresa u organización. El Objetivo fundamental de la implantación de un Sistema de GPC es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.

La Función de Recursos Humanos, actualmente llamada Gestión de Personas es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los sistemas sanitarios, y que han caracterizado las "reformas o nuevas formas de Gestión" de las organizaciones sanitarias. El problema es cómo mejorar la gestión de los recursos humanos en el sistema sanitario; y una de las estrategias adoptadas por la Consejería de Salud de Andalucía, es la Gestión por Competencias. En el Sistema Sanitario la incorporación de la GPC es reciente y existen pocas experiencias e investigaciones sobre el tema.

La presente tesis se caracteriza por ser una investigación-operativa, ya que se inserta dentro del proceso de implantación del Sistema de GPC en las Unidades de Gestión clínica de distintos hospitales del Servicio Andaluz de Salud. La primera etapa para iniciar este proceso es, la definición de las Competencias, que se realiza a través de una Herramienta llamada "Mapas de Competencias". El Objetivo, de esta investigación es elaborar los Mapas de Competencias de Médicos y Enfermeros de varios Hospitales de Granada.

Son una Herramienta imprescindible ya que se constituyen como elementos clave en las Políticas de Gestión de personas con la finalidad de: requisitos de acceso en procesos de Selección o Promoción interna, el diseño organizativo – funcional, el Plan de desarrollo y formación adecuada para el puesto de trabajo, los Planes de carrera, la Política Retributiva, la Valoración de los puestos de trabajo, la Evaluación del desempeño y desarrollo profesional, la Prevención de Riesgos Laborales, las Rutas profesionales y Líneas de Promoción, los Procedimientos y Sistema de Calidad.

En cualquier caso, muchos pueden ser los motivos por los que una organización necesita incorporar profesionales. La propia creación de la unidad o servicio, la expansión de ésta, ausencias por enfermedad, maternidad, permisos, despido, jubilación, dimisión, baja voluntaria, promoción...La lista sería larga. En cualquier caso el departamento de Gestión de Personas tienen que contar con la capacidad para atender la necesidad cuando surja con las mayores garantías de calidad.

Se da un Servicio a la Sociedad, en la que el cliente es una persona más implicada cada día y más activa en su proceso de salud / enfermedad, tomando parte en las decisiones y que además identifica y percibe niveles de Calidad en los Servicios que recibe. Por todo esto, estas organizaciones tienen la obligación de evolucionar y crecer, incorporando Competencias adecuadas para el correcto desarrollo de las funciones y responsabilidades inherentes a los puestos de trabajo que desarrollan.

Así, llegamos a la conclusión de que la mejor manera de que todos sepan en qué lugar se encuentran en el Sistema Sanitario, y por tanto de aunar todas estas

competencias que tienen y/o deben adquirir, desarrollando un proceso de evolución profesional, es la creación de ***Mapas de Competencias por Puestos de Trabajo.***

2. Marco teórico y Conceptual

2. 1 Antecedentes Sociológicos de la Gestión por Competencias.

A través de un recorrido por las teorías que surgen en los albores de la Revolución Industrial, las de los clásicos de la economía, Malthus, Marx, y ya en nuestro siglo, la teoría del capital humano, los neomarxistas, y las teorías de los recursos humanos, puesta de manifiesto en los últimos años, observamos determinados criterios sobre crecimientos poblacionales basados en principios de eficacia y buena gestión de los grupos humanos.

Alfred Marshall (1.842-1.924), relaciona el trabajo cualificado, para el que se precisa una preparación, con un mayor nivel de vida que solo puede lograrse si la población se mantiene dentro de los "límites adecuados". La mejora de las condiciones sociales, pasa por una mayor educación de la población, y por el control del crecimiento de la misma. (Marshall, 1.978).

Adam Smith (1.723-1.790), en su investigación sobre la naturaleza y causa de riqueza de las naciones, en el año 1.776, pensaba que la mejora de las condiciones de vida de las clases trabajadoras y la demanda de empleo es la que aumenta y a la vez regula la población. Además consideraba a la educación como una inversión, así el esfuerzo que empleaba una persona en su educación debía ser compensado con mayores ingresos al llegar a la vida laboral. Este postulado de Adam Smith es precursor de lo que un siglo más tarde se llamaría la teoría del capital humano. En definitiva, lo que ya estaba señalando este autor, era la importancia de la educación como inversión cuyos beneficios no eran inmediatos sino que se recogerían en el futuro.

Así, en los economistas clásicos hay una preocupación por la regulación del crecimiento de la población en función de la demanda de trabajo, así como por la educación. Una población controlada en cuanto a su crecimiento e instruida, serían requisitos del progreso social.

La principal aportación de Marx a la teoría de la población se realiza a través del *concepto de fuerza de trabajo*, es decir, fuerza de trabajo es la energía tanto física como mental que desarrolla una persona en el proceso de producción. En este sentido la población es el soporte de la fuerza de trabajo, pero únicamente aquel segmento de la población que produce, o que está siendo preparado para producir. (Marx, 1.973).

En este contexto, durante los años sesenta se producen una serie de investigaciones, (principalmente por Schultz y Becker), orientadas a mostrar la importancia de la inversión en educación. Esta teoría se desarrolla en dos líneas. La primera tiene un carácter más individualista, que recuerda a Adam Smith, en el sentido de que a mayor educación hay una mayor retribución, se obtienen más beneficios económicos, y posibilita la movilidad social de las personas. La segunda está relacionada con el desarrollo económico de las sociedades: a mayor inversión en educación, mayor desarrollo económico, y mayores oportunidades sociales.

Esta teoría del capital humano, supone un enfoque optimista de la educación, sustentado en el crecimiento económico que experimentaron los países desarrollados con mejores niveles de instrucción de su población, durante los años cincuenta y sesenta. En síntesis, la teoría se sustenta en tres supuestos. a) La educación es considerada como inversión en capital humano; b) a mayor inversión en educación, mayor desarrollo económico; y c) a igualdad de oportunidades en educación, hay una igualdad de oportunidades sociales. (Schultz, 1.985)

El contrapeso a ese aire de optimismo por la educación de la teoría del capital humano, surge con la Sociología crítica de inspiración marxista. Esta corriente recupera el análisis marxista de las instituciones (escuela) como instrumentos al servicio de la clase dominante. En este sentido la escuela reproduce el aparato ideológico de la clase dominante, y perpetua el sistema de clases sociales. Aunque estos aspectos habían sido denunciados por Bowlis y Gintis en Estados Unidos, en Europa cobran un especial significado a raíz del trabajo de Bordieu y Passeron denominado "La reproducción".

Bordieu y Passeron (1977) analizan la educación en Francia durante los años sesenta y observan como los jóvenes de las clases altas y medias llegan a la universidad en mucha mayor proporción que los jóvenes de las clases populares. La

selección no se produce en la universidad sino antes, en la escuela primaria y secundaria. El sistema educativo marca dos caminos: uno es largo, el de la enseñanza general que conduce a la universidad, que es el que siguen los hijos de las clases altas y medias; y otro es corto, el de la enseñanza profesional, que desemboca en el mundo laboral, y es por donde se encaminan los hijos de las clases populares. La discriminación educativa dentro de cada clase social, también se produce entre sexos, puesto que los chicos realizan estudios más prolongados que las chicas, esto último quedará desmentido a partir de los años 80.

Para Bordieu y Passeron, los individuos tienen un ambiente cultural en la familia y en su entorno inmediato, e incluso un lenguaje peculiar. El sistema educativo se encarga de destruir esa cultura propia adquirida en el seno familiar e impone la cultura dominante. Los hijos de las clases populares serán los que tengan que hacer un mayor esfuerzo para adaptarse, pudiendo quedarse rezagados y en consecuencia rechazados por el sistema "normal" educativo. Es decir, en la teoría de la reproducción, por contra a la del capital humano, la educación no es igualatoria sino discriminatoria.

A comienzos de los años ochenta, surgen una serie de trabajos (Peter y Waterman, 1982), (Ouchi, 1982), que resaltan la relevancia de los recursos humanos para el éxito de la empresa. Se acuñan frases como, "el activo más importante de la empresa son sus empleados", que presuponen un interés hacia el efectivo humano de organización.

La puesta en primer plano de los recursos humanos dentro la empresa apareció, en algunos autores, asociada a la existencia de una "cultura fuerte" dentro la empresa. Es decir, a unos objetivos, valores y normas compartidos por los miembros de la empresa. A este tipo de empresas se les ha denominado "empresas excelentes", en las cuales hay una "cultura fuerte", con unos objetivos de índole superior. (Pascale y Athos, 1.983)

Es decir, los empleados, los recursos humanos, están tan integrados en la empresa que hacen suyos sus valores y objetivos. Para Ouchi, en la cultura del tipo "Z" hay una relación tal entre el individuo y la empresa, que el individuo se entrega a la empresa y ésta se preocupa de él dentro y fuera de la misma, resultando una conjunción plena entre ambos. (Ouchi, 1982).

Peter y Waterman (1991) señalan que las empresas con una cultura vigorosa tienen un sentido de la trascendencia, ya que tratan de comprender los significados que busca el hombre en la vida (p.e. autorealización) para intentar incorporarlos a la organización. La empresa le debe proporcionar a la persona algo más que un mero puesto de trabajo para ganarse la vida.

Por otro lado, en lo que se ha venido denominando el humanismo en la empresa, se reivindica una dimensión de la persona en el trabajo, que abarque más allá de la mera satisfacción material, pues el trabajo debe proporcionar además satisfacciones de carácter espiritual. (Leticia Bañares, 1.994). Esta postura del humanismo en la empresa, recuerda a lo manifestado por los autores de la "excelencia" antes citados.

El trabajo en pequeñas unidades va reemplazando al modelo jerarquizado de gran empresa, cambiando el sentido de permanencia con resultados a largo plazo, por el de la inmediatez del proyecto que necesita rápidos resultados. Estas pequeñas unidades pueden estar compuestas incluso por miembros de varias empresas. Manuel Castell ha denominado "empresa red" a la forma de organización compuesta por varias empresas unidas para desarrollar un proyecto específico y cuyo vínculo desaparece al finalizar el proyecto.

En este nuevo modelo organizativo repercute directamente en los recursos humanos ya que requiere una mayor tecnificación unida a una formación continua, así como una gran capacidad para trabajar en equipos variables y dinámicos. En este nuevo contexto marca aún más una diferencia entre las personas más capacitadas que serán las más demandadas y mejor retribuidas, y las personas con escasa preparación que tendrán que conformarse con los empleos peor remunerados y además con una fuerte competencia entre ellas.

Por último, se ha visto una posición integradora de los recursos humanos en la empresa. No hay antagonismo entre trabajo y empresa, sino convergencia de valores y objetivos en una misma misión. La persona se entrega a la organización, y en ella encuentra sus aspiraciones materiales y humanas. A los recursos humanos hay que cuidarlos, invertir en ellos, puesto que cuanto más preparados, más motivados y en definitiva más satisfechos estén los empleados, mejor marchará la

empresa. Estas máximas en sí mismas resultan muy gratificantes y alentadoras, pero hay que hacer una reconsideración de las mismas.

Para Parsons los valores de la organización, son de dos tipos: unos responden a la legitimación de los fines de la organización y de hecho justifican su existencia, estos son los propiamente organizacionales; y otros son los normativos, que regulan la mecánica y los procesos internos de la organización (Parsons, 1.966). Los valores organizacionales son los que tienen la primacía puesto que encaminan las actuaciones hacia el fin de la organización. Sin embargo, en algunas organizaciones burocráticas se otorga más importancia a los valores normativos que a los puramente organizacionales

Mintzberg (1.992), se refiere a fenómenos intangibles que se encuentran por encima de los elementos de la organización, a los que denomina ideología de la organización, definida como: "un sistema de creencias acerca de ésta [la organización] compartidas por todos sus miembros, y que la distinguen de otras organizaciones" (Mintzberg, 1.992, p. 182).

Así pues cultura en la organización es, sobre todo, un sistema de valores y creencias compartido por los miembros de una organización, en cuanto pertenecientes a la misma.

Pascale y Athos (1.983), en su obra el secreto de la técnica empresarial japonesa, al igual que Ouchi, señalan diferencias entre la cultura de la sociedad japonesa y la norteamericana (occidental), pero lo hacen desde una perspectiva de las instituciones, atribuyendo a diferencias culturales, el hecho de que en la sociedad occidental la institución tiene un significado parcial en la vida de una persona, mientras que en Japón ese significado es más amplio que una mera relación contractual.

Peter y Waterman popularizaron el término excelencia empresarial. Las empresas excelentes se caracterizan por haber desarrollado una cultura fuerte. Para Peter y Waterman la cultura es un subsistema más interno de la empresa, pero significa sobre todo, la existencia de unos valores compartidos, pocos pero muy claros, que proporcionan a los miembros de la empresa, la referencia en sus comportamientos.

Estos valores, se mantienen por una mitología interna de la empresa. El esquema cultural de Peters y Waterman, podría establecerse de la siguiente manera: los mitos y leyendas de la empresa que son asumidos por la misma, proporcionan a sus miembros unos valores compartidos, y son estos valores la base de una cultura fuerte.

Peters y Waterman, indican que las culturas vigorosas, pueden caer en el inmovilismo al encerrarse demasiado en sí mismas y, ser incapaces de reaccionar ante los cambios del exterior. Sin embargo, estos peligros, quedan atenuados por una cultura equilibrada y adaptada, con flujos continuos de información entre el interior y el exterior de la empresa, que demanda lo que se espera de ella.

Deal y Kennedy señalan que, la cultura ejerce una fuerte influencia en el comportamiento de la empresa, y proporciona a los empleados, una referencia para saber como moverse en las distintas situaciones. Al igual que otros autores ya mencionados, consideran que la cultura se refiere principalmente a las personas. También resaltan el equilibrio, que tiene que haber entre interior y el exterior, puesto que si solo miran al interior se debilitan.

En definitiva, estos autores vienen a decir que las empresas sobresalientes tienen una cultura vigorosa. Esta cultura tiene un alto contenido en valores, mitos, ideas y creencias, con una gran preocupación por las personas de la organización y la mirada puesta hacia el exterior (entorno, mercado, clientes...). Así han contribuido de manera decisiva a poner de manifiesto la importancia de la cultura en la empresa habiendo tenido una amplia divulgación que los han convertido en referencia o cita obligada, que ha derivado en ocasiones a una vulgarización del término cultura empresarial.

Desde el punto de vista sociológico interesa resaltar de estos autores que, en sus investigaciones acerca de la cultura empresarial, destacan elementos que ya habían sido puestos de manifiesto desde la Antropología Social y la Sociología, aunque esta cuestión no sea mencionada expresamente. Lo destacable es que, la cultura empresarial es al fin y al cabo cultura en un medio específico.

Los continuos cambios en los organigramas y las estructuras descentralizadas conducen a los empleados a vivir en un entorno de incertidumbre

permanente que les provoca sentimientos de desamparo y soledad. En esta situación, los empleados se refugian en la lealtad hacia la empresa como su única salvación adoptando una posición defensiva y de consternación con la esperanza de que la empresa los proteja.

En este nuevo modelo, Heckscher señala que sólo sobreviven y triunfan los empleados que se centran en su tarea profesional buscando resultados inmediatos y, dejando de lado el espíritu colectivo de la empresa.

Tom Peters (1.995), uno de los propagadores de la «cultura de la excelencia», en su libro "Nuevas organizaciones en tiempos de caos" dice que "los tiempos locos exigen empresas locas". El funcionamiento de esas empresas locas se basa en el conocimiento (inteligencia) y en la descentralización, y para explicar esto último cita una frase de Jack Welch, ex-presidente de General Electric, pronunciada en 1.992: "«Lo que en todo momento estamos intentando es insuflar ese alma de pequeña empresa -y esa rapidez de pequeña empresa- en nuestro cuerpo de gran empresa»" (1.995: 36). Ahora los *gurús* de la empresa ponen de ejemplo el modelo organizativo de las pequeñas empresas.

En este modelo de organización expuesto por Tom Peters los valores perdurables de la cultura vigorosa de la empresa se han transformado en los valores efímeros del proyecto y de la pequeña unidad de trabajo.

Al preguntar a los directivos sobre los valores y planteamientos de la empresa que más importancia tendrán en el futuro las repuestas más señaladas son: calidad, satisfacción del cliente, énfasis en la innovación y aceptación del cambio. Por contra las respuestas menos indicadas son: el sentido de pertenencia a la empresa, y la confianza en las personas. Entre las conclusiones de este estudio se indica que los valores de la empresa funcional prevalecen sobre la empresa como comunidad de intereses.

La condición del líder como creador de cultura ha sido tratada en sucesivas ocasiones por la literatura de las organizaciones. Barnard, en los años treinta, hacía mención a que una de las funciones específicas de los dirigentes es la creación de *códigos morales* para los otros miembros de la organización. La distinción entre los estamentos superiores e inferiores en el seno de una organización, no es tanto por

la mayor responsabilidad, sino por la complejidad moral. El dirigente debe inspirar la moral de una organización, es decir debe realizar: "La acción de imbuir puntos de vista, actitudes fundamentales, lealtades para con la organización o sistema de cooperación y para el sistema de autoridad objetiva, que dará por resultado el subordinar el interés individual y los preceptos inferiores de los códigos personales al bien del conjunto cooperador. Esto incluye (y es también importante) el establecimiento de la moralidad de las normas del modo de trabajar" (Barnard 1.959: 310).

Para Barnard la *responsabilidad dirigente* es la de lograr la identificación de los códigos personales con los códigos de la organización. Esta identificación es fundamental para las organizaciones, puesto que si se anteponen los códigos o intereses personales a los de la organización, la vida de ésta será corta. La responsabilidad del dirigente viene marcada, desde la perspectiva de este autor, por la capacidad de unificar los ideales e intereses de los miembros de la organización más allá de los fines inmediatos.

Para Selznick (1.962), el líder es algo más que un mero gestor, su preocupación principal debe ser la de incorporar valores a la organización. Los líderes van más allá de la propia eficacia técnica, su campo de acción no son las decisiones de carácter rutinario, sino las decisiones críticas, puesto que en éstas es donde se marcan los valores de la organización.

Para Schein (1.988) el proceso de formación de una cultura en la empresa comienza a través de sus fundadores, que van inculcando sus presunciones y valores preconcebidos, hasta convertirse en un conjunto de definiciones compartidas por los miembros de la empresa. Las empresas inician la creación de cultura mediante las ideas de sus fundadores, ya que estos trasladan al conjunto de la empresa su propia personalidad, en la que se incluye sus conflictos internos y, su visión particular del mundo.

Selznick (1.962) señala que en las organizaciones existen dos tipos de decisiones: las *rutinarias* y las *críticas*. Las primeras corresponden a la lógica de la eficacia con unas tareas bien definidas y cuya preocupación es que la organización funcione bien. Es simplemente la adaptación de los medios a los fines (adaptación estática). Por el contrario, el verdadero campo de acción de los líderes son las

decisiones críticas, que van más lejos de la simple eficacia fijando la misión básica de la organización, y consolidando un organismo capaz de cumplir esa misión (adaptación dinámica). El líder es más que un gestor organizativo, es un mando institucional, puesto que incorpora valores a la organización y trabaja para que el conjunto de la organización los asuma como propios.

En estrecha relación con la cultura de la empresa se encuentran los estilos de dirección en la misma, puesto que plasman en la práctica las presunciones que existen en la empresa acerca de las personas que trabajan en ellas. Superada la concepción taylorista de las personas en la empresa, por la escuela de relaciones humanas, prosiguió una línea de investigaciones acerca de la visión hacia las personas, y comportamiento de los directivos en este aspecto dentro de la organización. Una de los trabajos más conocidos en este aspecto es el Douglas MacGregor que dió como resultado la Teoría X e Y.

Para MacGregor (1.989) la forma de dirigir una organización tiene mucho que ver con las convicciones de los directivos, ya que detrás de cada acción directiva hay unos supuestos sobre la conducta humana.

Los estilos de dirección según las Teorías X e Y, están relacionados con la cultura de la organización y la motivación. La Teoría X, se corresponde con un tipo de cultura propio de organizaciones muy jerarquizadas y burocratizadas con escasa motivación hacia la consecución de logros. En el anverso la Teoría Y, es mas propia de organizaciones dinámicas con una alta motivación.

Para Castells el motor de esta nueva lógica no es sólo la crisis del modelo de la gran empresa, ni por otro lado el dinamismo de las pequeñas y medianas al actuar como agentes de innovación y creación de puestos de trabajo. Las empresas medianas y pequeñas tienen unas formas de organización que se adaptan bien al sistema de producción flexible, pero a la vez se encuentran bajo el control de las grandes empresas que siguen en el centro de la estructura de poder económico de la nueva economía global. Castells explica que no hay crisis de la gran empresa, sino del modelo rígido de organización tradicional. Se trata de un cambio de los modelos de organización burocratizados y estáticos a otros más flexibles y dinámicos que se encuentran en las pequeñas unidades de negocio.

Castells hace referencia a dos nuevas formas de flexibilidad organizativa con una interconexión de empresas: las redes multidireccionales y la franquicia y la subcontratación. En el primer modelo las pequeñas y medianas empresas toman con frecuencia la iniciativa para establecer relaciones de interconexión con distintas grandes firmas u otras pequeñas y medianas empresas, buscando nichos de mercado y operaciones en colaboración. Como ejemplos de este tipo señala los países del sureste asiático, donde las redes exportadoras se formaron entre las pequeñas y medianas empresas familiares que ya tenían establecido un entramado productivo y comercial; otros modelos de redes horizontales de pequeñas y medianas empresas, se encuentran en los distritos industriales del norte de Italia, y en el levante español.

La organización de las grandes empresas, en este cambio económico y tecnológico, ha sufrido un proceso de adaptación para pasar de las "burocracias verticales a la gran empresa horizontal". La empresa se convierte en una red dentro de sí misma, dinamizando los elementos de la estructura interna, descentralizando sus unidades, concediéndoles un alto grado de autonomía y estableciendo incluso una competencia entre ellas, pero manteniendo una estrategia general común. Las pequeñas y medianas empresas en esta nueva estructura se relacionan más fácilmente con las grandes firmas estableciendo redes empresariales capaces de adaptarse e innovar continuamente.

Castells insiste en que las formas de organización económica no se desarrollan en el vacío, sino que se encuentran enraizadas en las culturas y en las instituciones. De esta manera la *empresa red* se ha desarrollado fundamentalmente en Asia oriental, que ha tenido un crecimiento en los últimos veinte años apoyado sobre un sistema económico cuyo componente básico, "no es la firma o el empresario individual, sino las redes o grupos de empresas de diferentes clases". Es decir, en la nueva cultura de la economía *informacional* no ensalza al empresario individual sino al conjunto de empresas entrelazadas que componen la empresa red.

Al igual que el espíritu capitalista surgió con una base ética, Castells indica que el informacionalismo, tiene también su *ethos* que se encuentra en: las formas culturales impulsoras de las organizaciones en el informacionalismo; el Estado como la identidad colectiva nacional/cultural; y en las empresas familiares con sus

procesos de acumulación y herencia. Pero el elemento básico del informacionalismo es la empresa red. La base ética de la empresa red no es una nueva cultura, ni un conjunto de instituciones, sino un código cultural común.

2. 2 Marco teórico General

El estudio de los cambios sociales desde el siglo XVIII es un proceso secular de cambio social materializado en una larga marcha hacia la sociedad organizacional. La intensidad con la que los sociólogos clásicos desde Spencer, Tönnies y Marx hasta Durkheim y Weber analizaron el proceso de racionalización del mundo moderno y que ha sido continuada por los sociólogos contemporáneos en su afán por comprender las consecuencias sociales como algo inexorable, cosmopolita y unitario.

Los autores contemporáneos como Salvador Giner (La Sociedad Corporativa) se inclinan más hacia el reconocimiento de una tendencia universalizante, pero multivariada, pluridimensional, ni unitaria, ni unicontrolada por ninguna fuerza, ley o grupo social.

Las organizaciones actuales operan inevitablemente en el marco de las definidas (sociedades de red ubicua). Término acuñado por Weiser en 1991 previó una era en que los ordenadores trabajarían callada e imperceptiblemente como máquinas inteligentes y eficaces para facilitar las comunicaciones a cualquier parte, en cualquier momento, siempre en activo. Ha hecho falta solo 15 años para ver convertida en realidad esta visión comprobando sus implicaciones económicas, políticas y sociales.

Mas aún, la organización es una ideología en el sentido de que las representaciones de los responsables sobre lo que deben ser las relaciones humanas condicionan las estructuras. Es preciso, al menos, explicitar el puesto de cada uno y su función, de ahí la importancia de este estudio, de ésta tesis. Toda organización posee una estructura abstracta, en realidad representa un modo de ejercicio del poder. La autoridad, como ya escribió Weber, no es sino la forma reconocida como legítima de poder y comporta la dominación de unos hombres sobre otros. Efectivamente, si no hubiese individuos, sino seres semejantes sería muy fácil. Para suplirlo es menester que cada persona se reduzca a funcionar como una rueda de engranaje que transmita las ideas y el ímpetu de acción del jefe.

La realidad organizacional se enfrenta a individuos divergentes mezclando permanentemente sus objetivos propios con los de los dirigentes y con los de la organización. (Bernoux, P. 1985).

Todo ello, sin embargo, deja sin contestar la cuestión empírica de hasta que punto las organizaciones públicas y privadas están actualmente de acuerdo con las necesidades del ciudadano y los modos en que éstas necesidades son expresadas efectivamente, el reconocimiento de la indispensabilidad del cliente no describe empíricamente y con suficiente precisión, su rol y su lugar para la estructura y funcionamiento de la organización como tal. Es por esto la importancia de los mapas de competencias en ésta tesis puesto que describen las competencias profesionales para poner de manifiesto el papel integral en la estructura de la organización que tiene que tener el cliente, ciudadano, la familia, por lo que vale la pena analizar su funcionalidad.

Se insiste en que las organizaciones podían ser entendidas mejor a la luz de las características de los clientes, donde el destinatario se convierte en miembro operativo de la organización que presta el servicio.

Cuanto más amplio sea el espacio del cliente más será definido el rol del mismo. Esto se analiza teniendo en cuenta el horario, derechos y necesidades, atribuciones, confianza y dependencia,....

Las profesiones han sido institucionalizadas de tal forma que el profesional no pueda promover sus intereses personales a costa del servicio óptimo a los clientes. Al mismo tiempo sin embargo, la profesionalidad requiere que quien ejerce el servicio conserve su independencia de juicio, pueda ejercerlo con autonomía y responsabilidad, y no permita que los deseos del cliente diferenciados de los intereses del mismo influyan en sus decisiones.

Es por esto que no existe un objetivo único inamovible e ideal, hacia el que puedan tomarse decisiones incondicionalmente irracionales sino más bien un conglomerado de objetivos, muchas veces inconexos entre los cuales hay que establecer una política de pactos, concesiones y transacciones que obliga a tomar decisiones muchas de las cuales carecen de racionalidad universal y objetiva.

Se distinguen entre objetivos de la organización y objetivos en la organización y por tanto objetivos organizacionales y objetivos individuales o personales. Para aunar ambas dimensiones están los mapas de competencias que se desarrollan en esta investigación, en esta tesis.

Los objetivos manifiestos u ocultos, reales o ficticios, son la razón inicial de una organización en un doble sentido. En primer lugar porque fundamentan el origen y la subsistencia de la propia organización, y en segundo lugar porque justifican que la sociedad permita que tal organización funcione dentro de ella. El acto fundamental de toda organización comprende la coordinación y el pacto, esto es, la aceptación operativa entre los diferentes objetivos de una organización y es aquí donde más sentido tiene la herramienta del mapa de competencias pues facilita todo este proceso proporcionando una congruencia entre los objetivos de la organización como un todo y la de los profesionales como sujetos individuales.

La dirección por objetivos está basada en la definición de los mapas de competencias por puestos. En el caso de nuestro estudio ligadas a las Unidades de Gestión Clínicas e intenta mitigar o compensar los costos de la dirección por objetivos pues algunas veces se puede operacionalizar y cuantificar lo objetivo, pero al mismo tiempo, para el profesional puede resultar disfuncional porque abandona en parte sus objetivos personales dando primacía a los de la organización o a los de los directivos en particular. (Kahn, R.L. 1966)

La continuidad de los objetivos es uno de los principios funcionales básicos que Selznick establece para el estado de fortaleza de una organización. Esta continuidad se puede romper sin amenaza de crisis, si se cumplen dos condiciones: uno, que se expliquen y justifiquen los cambios y dos, que las explicaciones sean aceptadas por los profesionales. En ningún caso, por tanto, pueden darse por supuesto estos dos principios: creer que se puede cambiar de objetivos sin una explicación justificativa adecuada y creer que la explicación de justificación es suficiente para garantizar su aceptación por parte de todos los componentes de la organización. (Selznick, PH.1965, pp 18-31).

La selección de las personas adecuadas para el puesto adecuado incluye igualmente el análisis del puesto de trabajo a través de los Mapas de Competencias, la planificación, la orientación, formación y objetivos corporativos.

Todas estas y otras técnicas y herramientas teniendo como base los mapas competenciales intentan aproximar los intereses corporativos e individuales.

Dos expresiones resumen la búsqueda de una empresa fuerte y de una empresa excelente como formas ideales. Así la empresa excelente es la que pretende describir y concretar:

- Énfasis en la acción
- Proximidad al cliente teniendo en cuenta ideas, sugerencias, críticas.
- Autonomía e iniciativa. Apoyo a los innovadores y aceptación de práctica de riesgo.
- Productividad contando con las personas. El personal de la organización como fuente de calidad y aumento de la productividad fomentando la integración.
- Valores claros y manos a la obra eficazmente. Los logros tienen mucho más que ver con el ideario básico que con los recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de la oportunidad.
- Zapatero a sus zapatos. Las empresas excelentes se dedican únicamente a los negocios que conocen bien.
- Estructuras sencillas y staff reducido. Las formas y sistemas de estas empresas son muy simples y su personal de alta dirección es escaso.
- Tira y afloja simultáneo. Estas empresas han llevado la autonomía al nivel de los puestos de trabajo.

Estos puntos constituyen la principal justificación de utilizar los mapas de competencias por puestos para contribuir a que la organización sanitaria camine hacia la excelencia.

En toda organización, para que funcione, es preciso que se sepa con certidumbre y con precisión:

- Qué se puede y debe (o no se puede o no se debe hacer).
- Quién puede y debe.
- Cómo llevarse a cabo todo, donde y cuando.
- Para qué, para quiénes y con que medios.

De ahí que a través del diseño de los mapas de competencias en este estudio se pone de manifiesto el contenido, la naturaleza, la dirección, el origen, el método, la forma y el significado. (Barnard, Ch.1938).

Igualmente en todo este proceso es fundamental la aceptación de la dimensión sociológica del liderazgo. Así Max Weber considera un influjo personal sobre los otros, destaca la parte activa que estos desempeñan en la construcción y ejercicio de esta influencia social. Esta tendencia destaca como uno de sus elementos comunes, la capacidad de visión/entusiasmo del líder y desemboca en el concepto de carisma originalmente desarrollado por (Weber, M. 1958).

Partiendo de la idea de poder, Maquiavelo entiende el liderazgo como una gestión del mismo y lo enfoca mas bien como un proceso de entropía negativa a través del cual el poder social da lugar a un reparto desigual controlado por el líder.

Esta tendencia destaca como uno de sus elementos comunes. La capacidad de negociación/manipulación del líder y desemboca en el concepto de astucia desarrollado originalmente por el POLITICO MAQUIAVELO.

En relación con la Gestión de Personas, no debemos olvidar cuales son los antecedentes históricos de nuestra sociedad, los errores precedentes, las revoluciones sociales que nos han marcado el paso y nos han dado una nueva visión de futuro; todo ello, consecuencia de no haber tenido en cuenta un elemento fundamental: LA PERSONA. Frente a una visión mecanicista en la que el/la profesional "es" en función de lo que produce, basada en teorías tailoristas ⁽¹⁾ que establecieron el binomio hombre-máquina, actualmente prima una visión humanista en la que el/la profesional es, ante todo, una persona. En este sentido lo que el profesional hace es muy importante, pero tanto o más es lo que sabe, lo que es y lo que siente.

Son muchos los autores que en la actualidad intentan incorporar la visión humanista de la Gestión de Personas. Una visión integral del ser humano en la que el aspecto profesional no se desligue del social y mucho menos del personal.

Algunos pueden pensar ¿y por qué este nuevo cambio? Sin embargo no es un cambio real, sino que se trata del eje clave que había sido enmascarado por otras modas, otros contextos y situaciones sociales, políticas y económicas y que resurge ahora como consecuencia de una reflexión necesaria: el ser humano es el motor de todo sociosistema donde está inmerso, elemento activo que da vida a todas las organizaciones que conforma, y elemento más preciso y completo para el crecimiento y la evolución de toda sociedad.

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias.

La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en el análisis de cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas. ⁽²⁾

La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar esta teoría determina que los únicos activos intangibles son las capacidades. Sin embargo, es importante destacar que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio..., entre otros.

Las organizaciones han sido sometidas a una fuerte presión ambiental por la vía tecnológica y gerencial. Diferentes mecanismos son utilizados, en un esfuerzo monumental dirigido a la eficacia en la utilización de los recursos productivos. Aquí se inserta la gestión de competencias, a través de la construcción de modelos que buscan proporcionar beneficios organizacionales, al mismo tiempo en que buscan recompensar el esfuerzo de los individuos.

La Gestión por Competencias se basa en la comprensión de que toda la organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Su aplicación ofrece un estilo de dirección que prima el factor humano en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades

profesionales a la empresa. Se operativiza en el trabajo diario; que facilita la generación de valor añadido en términos de conocimiento; que aporta al profesional el máximo nivel de empleabilidad posible.

Tiene aplicaciones operativas a todos los procesos de recursos humanos:

- Selección: Permite seleccionar a los mejores, utiliza técnicas integrales de selección (Entrevista Focalizada, Assessment Center,...). Se ha demostrado que las compañías más admiradas de mayor éxito son aquellas que han desarrollado su capacidad para atraer a las personas con talento.
- Formación y desarrollo: Permite conocer la brecha entre las competencias requeridas y el perfil de competencia individual de cada trabajador/a y diseñar los planes de formación y desarrollo de esas competencias. Según Guy Le Boterf ⁽³⁾ la Gestión por Competencias (GPC) permite identificar los principales tipos de problemas de competencia que puede haber en una empresa.
- Evaluación del desempeño: permite evaluar el desempeño a través de diversas técnicas (EDP y 360º), en base a las competencias y a los planes individuales de desarrollo.
- Análisis Potencial: permite elaborar planes de carrera, promociones y movilidades internas.
- Política retributiva: permite retribuir a las personas de acuerdo a sus competencias y al desempeño. Un estudio de Watson Wyatt ⁽⁴⁾ demuestra que existe una clara relación entre el éxito de las organizaciones y la existencia en éstas de sistemas de compensación asociados a la contribución y el desempeño de los trabajadores. Mientras que otro estudio de la Revista Competency, realizado con una muestra de 77 empresas británicas, demuestra que el 92% de las empresas que utilizan el vínculo entre competencias y retribuciones lo califican de muy o bastante exitoso.

2.3 Estado del arte de la Gestión por Competencias

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

Gary Becker (1964) ⁽⁵⁾ y su trabajo en el concepto de capital humano.

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio en dicho concepto a extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y

experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativas –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o al que aspiran, identificando y actuando sobre las variables necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor actual neto (VAN) a través de la utilización de los mejores RRHH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Una de las constantes en la investigación psicológica del siglo XX, han sido los estudios que permitieran la mejora del rendimiento personal dentro de la organización.

A principio de los años 60, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David C. McClelland ⁽⁶⁾, propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: "Performance / Quality", valorando el primer termino como la necesidad de logro (Resultados cuantitativos) y el segundo como calidad en el trabajo (Resultados cualitativos).

Este enfoque fue el que indujo a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial.

De forma paralela se sucedían uno detrás de otros los estudios de investigaciones académicas sobre el éxito profesional en el mundo laboral y

siempre existía un problema de forma, de fondo o de contenido que evitaba responder de una forma satisfactoria a la pregunta:

¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desarrollar con éxito un determinado puesto de trabajo?

En 1973, McClelland ⁽⁶⁾ demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional.

Así pues se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, así como en las características personales de aquellos que estaban desempeñando de una forma excelente la función analizada.

Las competencias laborales fueron utilizadas por David McClelland unos 30 años atrás. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y test tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

A través del tiempo se han dado a conocer diferentes definiciones de competencia que podemos integrar de la siguiente forma: capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones y problemas contingentes.

A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las "conductas de individuos de éxito", se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" (Levy Leboyer, 1997) ⁽⁷⁾

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e internalicen la gestión por competencias, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

El gerenciamiento 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 corresponsabilidad 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 sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

En 1989, los investigadores de McBer ⁽⁸⁾ estudiaron los perfiles de competencias de más de 200 puestos de trabajo y elaboraron un diccionario genérico, de gran ayuda en la gestión por competencias de 24 países.

A partir de 1992 se comenzaron a utilizar las competencias como criterio retributivo haciendo énfasis en el desempeño. Por ejemplo, Pepsico analizó la correlación entre adecuación de sus ejecutivos al perfil de competencias y el desempeño de estos. El resultado fue una correlación de 0.93 en Estados Unidos y del 0.90 en Europa y Asia. Las conclusiones son evidentes.

El trabajo de Hamel y Parlad ⁽⁹⁾ (Compitiendo por el Futuro) dota a la gestión por competencias de un valor claramente estratégico, de esta forma la Gestión por Competencias se extiende fuera del ámbito de los Recursos Humanos

para pasar a ser un mecanismo clave de la transformación de las organizaciones. "Las competencias entran en la agenda del primer ejecutivo de la compañía".

No existe consenso sobre la conceptualización de competencia.

Algunos autores consideran que esta noción surge como parte de un discurso empresarial, con ausencia de la idea de relación social, siendo una especie de contrapunto al concepto de evaluación presente en la sociología de trabajo francesa.

Sandberg (1994) ⁽¹⁰⁾ considera que el concepto de competencia se popularizó a partir del lanzamiento del libro *The Competent Manager*. Este autor discute un nuevo tipo de abordaje para la competencia humana en el trabajo, siendo actualmente el más utilizado y tradicional el abordaje racionalista.

Gallart y Jacinto (1995) ⁽¹¹⁾ definen competencia como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de un conocimiento determinado que oriente esta acción.

Leiba-O'Sullivan (1999) ⁽¹²⁾ se remite a las cross-cultural competencias, competencias necesarias para la adaptación del individuo en países extranjeros, haciendo una distinción entre competencias dinámicas y estables. La autora discute la cuestión en torno a la taxonomía tridimensional de Black & Mendenhall (1990) ⁽¹³⁾. Esta taxonomía distingue las dimensiones de la automanutención, relación, y percepción para cada competencia, sea ella dinámica o estable. Todas estas dimensiones son importantes para el ajuste intercultural.

Zarifian (1999) ⁽¹⁴⁾ considera que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia. Su análisis ha sido hecho por diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional, por la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas y también por los sindicatos. El autor afirma que el modelo de competencias se confirma como una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la organización y las competencias de los individuos y grupos, y su impacto en la evolución organizacional.

Pujol (1999) ⁽¹⁵⁾, a su vez, define competencia como la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los

conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos. Este mismo autor hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquella que más se aproxima al espacio organizacional.

Arruda (2000) ⁽¹⁶⁾ trata de la evolución de la evaluación para el concepto de competencia, a través de una contextualización general. Afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos.

Almada (2000) ⁽¹⁷⁾ aborda el tema de nuevos requisitos en materia de formación profesional de la mano de obra, que surge como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo.

Marelli (2000) ⁽¹⁸⁾ define la competencia como una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Y agrega que son: capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo.

A una competencia, como puede ser por ejemplo: "trabajar con información", se le asocian varios indicadores de comportamiento, de forma que:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida.
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.

Ibarra (2000) ⁽¹⁷⁾ la conceptualiza como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Desaulniers (2001) ⁽¹⁹⁾ la define como la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados.

Bittencourt (2001) ⁽²⁰⁾ considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal.

Independiente del abordaje, un aspecto en especial llama la atención en las diferentes definiciones: la fuerte conexión al *modus operandi*, es decir, un concepto que busca, fundamentalmente, su aplicabilidad a la realidad productiva. Esto significa decir que la noción de competencia está fuertemente relacionada a la capacitación y productividad. O sea, en el campo conceptual la vinculación al desempeño y/o resultado es patente. De la misma manera, es visible la idea de que esta concepción busca integrar educación y trabajo, pues existe una fuerte aproximación del espacio de trabajo al locus educacional y de formación.

En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos ya poseen y que, por lo general son muy poco modificables, frente a aquéllas que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, sus relaciones, sus actitudes, etc.

Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este grupo competencias del tipo: "afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados en situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación, del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de *software*, etc.

Las competencias genéricas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Las competencias básicas son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Las competencias específicas se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.), (Mertens, 1996) ⁽²¹⁾.

Cuando tratamos el tema de la Gestión por Competencias, no debemos olvidar hacer referencia al tema de las Nuevas Tecnologías. Todas las innovaciones informáticas están orientadas a facilitar las labores en los diferentes aspectos de la industria y por supuesto el área de Recursos Humanos no podía quedar al margen de ello. Dentro del área de Recursos Humanos, una de las funciones más beneficiadas en este sentido es precisamente el Reclutamiento y Selección.

La necesidad de mantenerse actualizado nos obliga frecuentemente a volcar nuestra atención hacia los programas y aplicaciones propias de nuestra área como por ejemplo las baterías psicométricas automatizadas, las herramientas para la detección de necesidades de capacitación, los programas de administración de tiempos y tareas, la comunicación, etc. que complementan en gran parte la administración de los recursos humanos.

Sin embargo, con todo y lo impresionante y poderoso que es y pudiera llegar a ser el avance informático, existe un factor que nunca será ni deberá ser sustituido por la tecnología y es precisamente el "Elemento Humano" ⁽²²⁾. Es decir, que si bien

contar con la tecnología adecuada es necesario para que la empresa sea exitosa, también lo es contar con el Capital Humano indicado.

La necesidad de mantenerse actualizado nos obliga frecuentemente a volcar nuestra atención hacia los programas y aplicaciones propias de nuestra área como por ejemplo las baterías psicométricas automatizadas, las herramientas para la detección de necesidades de capacitación, los programas de administración de tiempos y tareas, la comunicación, etc que complementan en gran parte la administración de los recursos humanos.

El uso de tecnologías en el ámbito de los RRHH produce claros beneficios (en selección de personal, evaluación de desempeño, etc.). Sin embargo, muchas empresas implementaron sistemas que no lograron alcanzar los resultados esperados. Esto en general se debe a:

- La falta de funcionalidad para los usuarios.
- No se toman en cuenta las características de las personas que van a utilizar las herramientas.
- La ausencia de comunicación y formación adecuada.
- Mantenimiento de sistemas anteriores en la forma de trabajo que no permiten un retroceso a la incorporación de las nuevas formas de trabajo.

Es cierto que la competitividad de las empresas en los próximos años está y seguirá estando directamente relacionada con la capacidad que estas tengan para atraer y retener talento y con su habilidad para aprovechar las nuevas tecnologías en este campo.

Por este motivo, ha habido un gran cambio en las competencias del departamento de Recursos Humanos, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho mas global que va desde el reclutamiento a la fidelización del empleado, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, capacitación, evaluación de desempeño, etc.

Debido a estos cambios el departamento de Recursos Humanos necesita herramientas para afrontar su trabajo día a día con la eficiencia y eficacia necesarias de manera integrada dentro de la estrategia de la compañía.

¿Para qué es importante la utilización de las nuevas tecnologías? Las tecnologías de la información (SAP, Meta 4, People Soft, etc.) aportan mejoras sustanciales en la atracción, retención y fidelización de los mejores profesionales.

Lo más importante de la utilización de la tecnología, es que permite a las compañías hacer de la persona el principal foco de interés, con el fin de convertir a los individuos en el motor de innovación, de crecimiento y de éxito del negocio.

Algunas de estas tecnologías, han sido diseñadas específicamente para afrontar algunos de los más duros desafíos del negocio de hoy en día: globalización, negocio en Internet, rápida capacidad de adaptación y la necesidad de potenciar el capital intelectual, dentro de las organizaciones. Además, permiten a las compañías definir sus necesidades de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos, retener los mejores recursos y contribuir a la generación de valor. Se obtiene así una estrategia más efectiva para las actividades de selección, capacitación, planificación de carrera, evaluación y compensaciones.

Es importante, que las herramientas que utilizemos, simplifiquen y automaticen los procesos administrativos, lo que permitirá optimizar los recursos y reducir costos.

Otra característica importante de la tecnología, es que debe mejorar las capacidades directivas y las de retención del personal. Debe permitir al manager optimizar la gestión de su grupo en todas las áreas: selección, capacitación, evaluaciones, etc.

Emerge una forma social y espacial: la ciudad informacional. No es la ciudad de las tecnologías de la información profetizada por los futurólogos. Ni es la tecnópolis totalitaria denunciada por la nostalgia del tiempo pasado. Es la ciudad de nuestra sociedad, como la ciudad industrial fue la forma urbana de la sociedad que estamos dejando. Es una ciudad hecha de nuestro potencial de productividad y de nuestra capacidad de destrucción, de nuestras proezas tecnológicas y de nuestras

miserias sociales, de nuestros sueños y de nuestras pesadillas. La ciudad informacional es nuestra circunstancia. (Castells, 1995) ⁽²³⁾.

El análisis de Castells lo lleva a afirmar que la nueva economía se organiza en torno a las redes globales de capital, gestión e información, cuyo acceso al conocimiento tecnológico constituye un aspecto central. En la nueva Sociedad red el capitalismo posee dos rasgos definitorios: es global y se estructura en torno a una red de flujos financieros. El informacionalismo -escribe Castells- en su realidad histórica, lleva a la concentración y globalización del capital, precisamente mediante la utilización del poder descentralizador de las redes. Más aún, el modo de producción capitalista determina las relaciones sociales en todo el planeta.

Ahora bien, ¿Cómo afecta esta transformación económica y social a la cultura? Uno de los más importantes cambios en este sentido lo constituyen las "comunidades virtuales" de las que hablaba Howard Rheingold ⁽²⁴⁾ en su libro homónimo (1993). Estas serían la expresión de una nueva forma de organización social. Así como existen comunidades físicas, materiales, marcadas por los encuentros cara a cara, persona a persona, las comunidades virtuales derivan en comunidades personales cuyo potencial todavía asoma inexplorado.

El cambio cultural es expuesto por Castells a partir de observar cómo la revolución tecnológica lleva a un nuevo modelo socio-cultural caracterizado por la diferenciación social y cultural que deriva en la segmentación de públicos, del consumo; en una estratificación creciente de los usuarios resumida en dos poblaciones distintas: "los interactuantes y los interactuados". Los primeros estarían en condiciones de controlar sus propios sistemas de comunicación abiertos en distintas direcciones, mientras que los segundos tendrían limitadas posibilidades de selección. También el catedrático español precisa cómo a pesar de la revolución tecnológica, se mantienen los rasgos sociales que hasta ahora asumimos como naturales: de género, de estructura familiar, etc. El autor concluye que los nuevos medios de comunicación electrónicos no se alejan de las cultura tradicionales, sino que las absorben.

2. 4 Conceptualización de Competencias

En el contexto actual, se considera que las competencias comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación (Levy Leboyer, 1997) ⁽²⁵⁾.

Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como ***aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos.***

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.

En la nueva realidad empresarial la supervivencia de la empresa va a depender de las capacidades de sus empleados para poder preveer el futuro y poder crearlo. Ante estas nuevas exigencias la labor del departamento de recursos humanos ha cambiado sustancialmente. Anteriormente, el papel era reactivo, tendente a resolver problemas.

Actualmente, el departamento de Recursos Humanos se está convirtiendo en un departamento estratégico para la empresa, su recurso más importante son, cada vez más, las personas que la integran. En esta nueva visión el departamento de recursos humanos debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas. Su papel es proactivo y se le pide que aporte valor añadido, además de resolver los problemas sociales de la empresa.

En el nuevo contexto empresarial, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de proporcionar a la empresa el conjunto de competencias que ésta necesita para asegurar su competitividad. La formación debe ser una manera más de retener a los empleados, que verán en la capacidad que tiene la organización de potenciar sus conocimientos, un valor que les permite desarrollarse y ascender en su profesión, estar permanentemente al día, saber más de los competidores, conocer a los clientes y establecer con ellos un nuevo tipo de relación.

Esta creciente necesidad de formación para el desarrollo de perfiles específicos y la importancia que cobran las personas como factor clave de éxito de las empresas, son algunos de los factores actuales que explican el constante estudio y puesta en práctica de métodos y modelos formativos que haga más efectivo y rápido este proceso. La selección y conjugación de acciones formativas permiten solucionar en la medida de lo posible, las necesidades de formación de las organizaciones.

Todo lo anteriormente expresado nos lleva a la búsqueda de directivos capaces de mostrar posibilidades que se traduzcan en actitudes, conocimientos, comportamientos y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización, que las haga de éxito y excelencia, bajo el prisma de respuestas certeras al macro y micro entorno.

Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

Comenzamos por un recorrido conceptual de lo que es la Gestión por Competencias, exponiendo las definiciones más usadas, y originando un modelo. Analizamos en forma básica cada proceso del área de recursos humanos (Obtención, aplicación, manutención, control y evaluación) a través de una breve comparación de los procesos de recursos humanos tradicional versus un modelo de Gestión por Competencias. Además, destacaremos cómo algunas empresas regionales ven la gestión por competencias.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o

capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de aquellos cuyo desempeño es adecuado, eficaz o ineficaz.

El conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y, por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa, y aquellos comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación son designadas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras.

En esta tesis se clasifican de la siguiente manera:

- * Competencias: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y de esta forma, diferenciar a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

- * Habilidades/destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.

- * Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

- * Conocimiento: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

- * Actitudes: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- * Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- * Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- * Favorecerá el desarrollo de competencias tendentes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- * Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

En la breve historia de la gestión por competencias se han desarrollado los siguientes modelos:

Modelos de las "core competencias" ⁽²⁶⁻²⁹⁾, de corte estratégico, que plantea que la empresa se tiene que concentrar en aquellas áreas que poseen las mejores capacidades, asimilando competencias con productos, servicios y actividades concretas. Este modelo no hace hincapié en la gestión de las personas como portadores de las competencias.

Modelo de las "cualidades", se limitó a considerar como competencias personales que debían poseer los integrantes de un puesto, y en correspondencia con dichas cualidades, organizar algunos para su desarrollo, fundamentalmente la formación. Uno de sus problemas es que están muy centrados en la función actual y no en las necesidades futuras. Igualmente, dejaron al margen el mundo del conocimiento. Los modelos holísticos cubren todas las características personales y suelen aplicarse no solo al éxito de hoy sino que incluso se utilizan para reflexionar sobre la estrategia futura o la propia organización del trabajo.

El carácter holístico de este modelo radica en dos características:

La gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (gestión del

conocimiento, aprendizaje organizacional y gestión por competencias) la tecnología, los procesos y los recursos.

Las competencias integran dos dimensiones, una: características personales y sociales, actitudes emocionales sobre la que se conforma la inteligencia emocional y la otra: conocimientos y las habilidades técnicas propios de los procesos de trabajo.

Ventajas de la gestión de los recursos humanos mediante competencias respecto al método tradicional.

La Gestión de Recursos Humanos basada en competencias te permite contratar personas con un alto potencial de éxito, te asegura que estas personas reciban el entrenamiento necesario para desarrollar ese potencial, te provee de un sistema de evaluación que te da la retroalimentación necesaria para alcanzar un desarrollo excelente, te permite enfocarte en los conocimientos, habilidades y características que tus empleados necesitan para alcanzar los objetivos de la organización. Cuando se les pregunta a los especialistas en recursos humanos, ¿Qué es lo que marcha mal en el tradicional sistema de gestión de Recursos Humanos?, una respuesta frecuente es la escasez de un entendimiento para medir y evaluar el desempeño.

El modelo de competencias se centra directamente en la respuesta de dos preguntas: ¿Qué conocimientos, características y habilidades son necesarias para realizar una actividad? y ¿Qué comportamientos tienen el mayor impacto en el desempeño y éxito de un trabajo?

En el mercado de trabajo de hoy se hace cada día más difícil y más costoso encontrar a las personas adecuadas para la organización, al tiempo que las organizaciones requieren asegurarse de que cada euro invertido en selección de personal sea bien empleado. Los modelos de competencias son vistos como una poderosa herramienta para asegurar que los sistemas de recursos humanos faciliten y apoyen los objetivos estratégicos de la organización. Aunque tendremos que distinguir entre empresas privadas y públicas

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina han incorporado la Gestión de Recursos Humanos basada en competencias laborales como una herramienta, para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos

esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender de las organizaciones. Para mantener o mejorar la productividad, es esencial que las personas tengan habilidades, características y conocimientos específicos. Identificando en la organización estas brechas de competencias podrás invertir sabiamente en capacitación cada euro necesario.

El modelo de competencia es el nuevo ocupante de la Gestión de Recursos Humanos. Constituye la herramienta a través de la cual podemos monitorear ese poderoso mercado interno que poseen las organizaciones. Facilita valiosos datos para orientar la autoformación, admitir personal, formarlo (desarrollar equipos que poseen las competencias necesarias para su área específica de trabajo), evaluarlo, ascenderlo y planificar sus promociones. Identifica los puestos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados esperados. Contribuye a la concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo, tornándose en un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Así mismo, las competencias permiten imprimir mayor flexibilidad a las prácticas laborales y sirven de apoyo a los sistemas más equitativos de retribución o remuneración. Pueden ayudar a formar una cultura corporativa sobre todo relacionada con la conducta de los profesionales respecto a la misión y objetivos estratégicos de la organización, así como acentuar determinados valores y reglas internas de comportamientos.

Podemos tomar decisiones sobre la organización del negocio en función de la lógica de las competencias. En definitiva Gestionar por Competencias, es tomar las decisiones de negocios o de personas en función de lo que sabemos hacer, de lo que necesitamos saber y no sabemos, y de lo que nos cuesta llegar a saber o comprar ese saber.

Los motivos que llevan a las empresas a adoptar la Gestión por Competencias dependen de la problemática particular de cada organización. Se hace necesario integrar los procesos de Gestión de Recursos Humanos (Selección, formación, desarrollo, compensación...) bajo una perspectiva única.

Obtener un modelo de actuación que permita alinear las personas con las estrategias de la empresa y sus cambios a través del tiempo.

Lograr mejores resultados en la efectividad de la actuación profesional de las personas (Performance).

Disponer de un lenguaje para operacionalizar la cultura corporativa, a través de su concreción en comportamientos esperados.

El modelo de gestión por competencias configura el nuevo centro de la Gestión de Recursos Humanos, tradicionalmente ocupado por los descriptores de cargo.

"La gran diferencia respecto a la gestión tradicional del capital humano de la empresa, radica en el concepto de "Performance", eje central de la gestión por competencia. Ello posibilita una perspectiva más estratégica de la gestión de los recursos, focalizada en los comportamientos y su medición objetiva de resultados, que permite integrar los diferentes procesos de gestión de recursos humanos con un fin único, que puede ser compartido por el resto de la organización" [Diego y Marimón, 1998] ⁽³⁰⁾.

En la Gestión de los Recursos Humanos ocupa un lugar destacado el predecir quien rendirá más y mejor en los puestos de trabajo y el enfoque tradicional no parece muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior: el enfoque de competencias, destacándose en los siguientes aspectos:

Se orienta a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.

Se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad. En congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.

Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

Los puestos de trabajo estables son cada vez más difíciles de mantener, ante dicha preocupación, algunos de los directivos se preguntan qué pasará si

forman a su personal. Cabe responderle que aún es peor que no formen a su gente y éstos permanezcan en la empresa. Porque en definitiva, en la nueva realidad empresarial la supervivencia de la empresa va a depender de las capacidades de sus profesionales para prever el futuro y poder crearlo.

Entre los objetivos fundamentales que se plantean las organizaciones de éxito, está el garantizar que sus puestos directivos sean desempeñados por personas que posean competencias universales que aseguren sus capacidades de liderazgo y de adaptación cultural a su entorno, las que le permitan desempeñarse exitosamente en un mercado sumamente complejo y globalizado.

Así, las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en una nueva economía global. Nuestro modelo socio-antropológico completa el propuesto por Pérez López (1998) ⁽³¹⁾, la función directiva consiste en diseñar estrategias que conduzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Una estrategia que considere valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, puesto que, entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro. Por tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra dimensión que denominamos dimensión intratética; la cual se refiere al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa. Mientras que la estrategia se mide por la eficacia de sus resultados económicos, la intrategia se mide por la unidad o grado de compromiso y confianza de los profesionales con la empresa.

De lo cual deducimos dos tipos de competencias directivas; las estratégicas o competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos; y las intratéticas o competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa.

Válido resultaría señalar que a estos dos tipos de competencias directivas hay que añadir otra competencia denominada eficacia personal, referida a aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno.

Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas.

De lo cual se deduce que las competencias estratégicas se refieren al grupo de competencias directivas que suponen la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno (Cardona y Chinchilla, 1998) ⁽³²⁾. Estos autores destacan varias competencias básicas que deben poseer y adaptado los directivos y que nosotros hemos tenido en cuenta para la construcción de nuestro modelo:

- Visión del Negocio: reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas internas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

- Resolución del problema: Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

- Gestión de recursos: utiliza los recursos del modo más idóneos, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

- Orientación al Cliente: responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

- Red de Relaciones Efectivas: desarrolla una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la empresa y del sector.

- Negociación: Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos claves que influyen en su área de responsabilidad.

Dentro de la capacidad intratégica de un directivo (capacidad ejecutiva y de liderazgo), se agrupan varias competencias básicas:

- Comunicación: comunicar de manera efectiva empleando procedimientos formales como informales y proporcionar datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

- Organización: asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

- Empatía: escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

- Delegación: se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones, y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

- Trabajo en Equipo: fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

- Coaching: ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Las competencias de eficacia también poseen competencias básicas tales como:

- Proactividad:

- Iniciativa: muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

- Creatividad: genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

- Autonomía Personal: toma decisiones con criterios propios, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

- Autogobierno:

- Disciplina: hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

- Concentración: mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.

- Autocontrol: Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

- Gestión Personal:

- Gestión del Tiempo: prioriza sus objetivos programando sus actividades de forma adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

- Gestión del Estrés: mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

- Gestión del Riesgo: toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

- Desarrollo Personal:

- Autocrítica: evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.

- Autoconocimiento: conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

- Cambio Personal: cambia su comportamiento con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

Necesario resulta resaltar que las competencias estratégicas son el hilo que guía a la organización a través del laberinto (mercado) y la acercan cada día más a la salida de éste (obtener la meta, alcanzar la misión de la organización). Básicamente una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización.

Cualquier transformación de los sistemas sanitarios públicos pasa por ubicar al ciudadano como centro de dicho sistema y cualquier incremento de calidad y eficiencia supone dar respuesta a las necesidades y expectativas de los mismos ciudadanos. Estos posicionamientos políticos van ineludiblemente unidos en sus posiciones de conseguirlo, a una decidida implicación de directivos y profesionales en los mismos.

El reto está en encontrar sistemas para medir la alegría, la ilusión o el compromiso. Sistemas que existen, y son tan palpables y reales que pueden ser componentes críticos del éxito y fracaso de una organización o un proyecto.

La empresa es reflejo (y origen indiscutible) del modelo de valores que vivimos y que estamos transmitiendo a nuestros hijos. Es un mundo en el que las conversaciones significativas, los compromisos éticos y el equilibrio trabajo-vida son relativamente escasos y en el que estamos mucho más orientados al servicio

indiscutible de valores tangibles de rentabilidad y eficacia económica a corto plazo que al imperativo de los grandes valores humanos de amistad, solidaridad, belleza, libertad, creatividad, desarrollo humano y felicidad.

Sin embargo, la perdurabilidad y el sentido de nuestro actual sistema capitalista pasa por su humanización, por entender y aplicar el valor del respeto a la persona y a su medio ambiente físico y cultural, y por seleccionar y promocionar directivos no sólo técnicamente competentes, sino que incorporen valores humanos y sociales.

El capital axiológico está constituido por los valores intangibles culturalmente construidos en la empresa a lo largo del tiempo, que le dan carácter distintivo en el mercado y le añaden valor tangible. Tiene tres ejes fundamentales y mutuamente influyentes: el eje económico-tecnológico, el ético-social y el emocional-creativo. Que corresponderían a lo que se ha llamado capital profesional, emocional e intelectual, a los que quizá cabría añadir el capital explícitamente ético.

En este sentido, los llamados recursos humanos en el mundo de la empresa, han de pasar a ser considerados urgentemente como personas fines en si mismas. De ahí de sustituir "los recursos humanos" por la denominación "gestión de personas".

¿Cómo prefiere ser tratado, como un recurso humano a optimizar o cómo una persona a potenciar? La mayoría de directivos se sienten sorprendidos e incómodos ante semejante decisión de tratar a las personas como fines, no como meros recursos: esto supone para muchos de ellos la amenazante fantasía de perder zonas de seguridad ya adquiridas. Por otra parte, ellos mismos se sienten tratados muchas veces como simples "RRHH" por parte de la propiedad de la empresa. Así pues no es que los directivos no quieran ser "humanistas", es que no creen que puedan serlo y, además, no forma parte de su "mapa mental". En este sentido, una de las mayores ventajas prácticas de esta tesis es situarse próximo al espíritu y al lenguaje pragmático de la "Gestión por Competencias", que ofrece muchas pautas concretas y racionales para avanzar en este terreno.

Por otra parte, ¿Puede abordarse una gestión de personas desde una filosofía no humanista? Por definición, no. Parecería una contradicción plantear una

gestión de personas desde una perspectiva relativamente deshumanizada o, mejor dicho, excesivamente pragmática, que no explorara y desarrollara de forma explícita y suficiente las dimensiones ética y poética del ser humano. En este sentido, el recurso central del paradigma o modelo de la gestión por competencias pudiera parecer algo limitado de vuelo para alcanzar una filosofía humanista.

En su crucial obra Mc Gregor "The Human Side of Enterprise" 1960 ⁽³³⁾ ya definía al directivo humanista como el directivo profesional que, con el fin de dirigir personas y obtener resultados empresariales, aplica conocimientos derivados de las ciencias humanas tales como la Sociología, la Antropología, la Ciencia Política o la Filosofía Moral. Las Ciencias Económicas son claramente insuficientes para saber dirigir personas y proyectos de forma ilusionante. Ingeniería y Humanidades son mutuamente necesarias. Ni podemos volar en aviones de papel ni los aviones sirven para dar sentido al vuelo por la vida. No sólo necesitamos más praxis, sino más ética y más poética, más inspiración generativa.

El humanismo es el nombre dado por los historiadores a un peculiar fenómeno cultural ocurrido en la Europa del siglo XV y que dio lugar al Renacimiento resucitando valores y visiones enterrados durante los siglos de la antigüedad griega. Libertad, participación, armonía, conocimiento, sensibilidad, dignidad de la persona, naturaleza, técnica al servicio de la belleza, fueron valores renacentistas. Al igual que individualismo, trabajo duro, especulación bursátil y tecnologías de la información y del "conocimiento" son los valores constitutivos de la ideología pragmática actualmente impuesta desde EEUU y miméticamente aplaudida por todos los tecnócratas del globo. De hecho, las nuevas tecnologías de telecomunicación e informática no son necesariamente deshumanizantes: simplemente dependen de su uso, valores como la libertad, la iniciativa, la creatividad, la cooperación, la generosidad, la apertura, la igualdad de oportunidades, la armonía bibliográfica o el apoyo social pueden no sólo no estar inhibidos sino potenciados mediante las nuevas tecnologías, de las que el homo aeconomicus hace uso (y abuso) diferente del que puede llegar a hacer un más evolucionado homo sensibilibis. En definitiva se trata una vez más de la reflexión ya clásica de Maslow y renovada por Inglehart sobre valores materialistas o de orden inferior con respecto a valores postmaterialistas o de orden superior.

Por tanto la nueva filosofía de Gestión de personas por competencias se basa en una visión o conceptualización Humanista de las organizaciones. Desde esta concepción de la Gestión de personas se establecen los siguientes paradigmas:

- *Capital Profesional:* los conocimientos y habilidades técnicas se relacionan con la calidad productiva y la calidad científico-técnica. Este es el capital que desde siempre se ha tenido en cuenta, durante tiempo las personas de una organización han sido consideradas “la fuerza del trabajo”, o los “recursos humanos”.
- *Capital Intelectual:* hoy es ya incuestionable la importancia estratégica que en una organización moderna, dinámica y que desee mantener altas cotas de calidad, tiene la gestión del conocimiento a nivel individual y colectivo. Toda persona cuenta con un sin fin de consideraciones, análisis, criterios y percepciones. Compartirlas con los demás y la organización es la fuente más valiosa de conocimiento existente, y saber gestionar este potencial es la decisión más inteligente que una organización puede tomar ⁽³⁴⁾.
- *Capital Emocional:* es posiblemente el paradigma más novedoso. El ser humano es un ser vivo, dinámico y completo. Por tanto las emociones y sentimientos que son consustanciales con la persona y le dan identidad han de ser incorporados a la gestión, no como algo a evitar y contener, sino muy al contrario a reanalizar permanentemente. Pero no será posible ni real si no humanizamos la organización. Dicha humanización radica en la capacidad de entender, aceptar e incorporar los sentimientos y emociones de sus profesionales y de sus clientes como un bagaje fundamental que se pueda orientar al logro de objetivos y resultados como cualquier otro recurso. ⁽³⁵⁾

Estos nuevos paradigmas se comportan como un todo conceptual interrelacionado y nos permite comprender la realidad de la Gestión por Competencias y al mismo tiempo establecer las políticas estratégicas y los objetivos de cambio. Sea cual sea el objetivo que nos planteamos se ve afectado-impulsado por los tres paradigmas definidos si bien, la proporción de impacto de cada paradigma en cada objetivo o estrategia puede ser distinta.

Teniendo en cuenta el nuevo concepto de Gestión de Personas por Competencias, diremos que el profesional se concibe en una perspectiva integral. Su participación se plantea con la aparición de liderazgos situacionales lo que hace

sentir a la persona en un entorno de libertad, perdiéndose en concepto de estilos autoritarios, jerarquías impuestas e interiorizando las normas y estructuras mínimas imprescindibles.

La relevancia de este concepto de gestión de personas pasa por valorar la cultura de la organización como la mejora continua, el aprendizaje cooperativo (compartimos los éxitos y aprendemos de los errores) además de aprovechar la creatividad e ilusión en herramientas que generan valor añadido, la participación activa del ciudadano y convertir las organizaciones en redes horizontales.

La Gestión por Competencias parte como modelo conceptual que permite entender toda gestión de personas de forma coherente y cohesionada. Permite replantear las tradicionales políticas de selección, formación y retribución, entre otras, construir un sistema integrado e integrador que facilita a las organizaciones hacer realidad la filosofía antes descrita en breves pinceladas.

Detección de la necesidad y definición Cualitativa y Cuantitativa de Mapas de Competencias. Para que un responsable de unidad o servicio pueda establecer la demanda de un nuevo profesional, hemos de partir del principio ineludible de eficiencia. Por tanto a nivel cuantitativo el planteamiento debe ser el de cuestionarse sistemáticamente cuáles son las necesidades reales basándose en criterios de actividad, calidad y adecuación. En este sentido el dinamismo en salud es muy escaso pues se han de resquebrajar algunos conceptos muy asimilados y que corresponden a corporativismos e intereses legítimos, pero no siempre alineados con los intereses de las organizaciones y sus clientes. No podemos olvidar que en todas las organizaciones los costes de personal suponen dos tercios de los costes totales.

Esta visión valora todas y cada una de las personas que forman parte del Sistema desde tres puntos perspectivas: Intelectual, profesional y emocional.

En base a esto, se es consciente de que para el adecuado desarrollo de nuestro trabajo, tenemos conocimientos específicos, realizamos técnicas concretas y nos comportamos de una manera concreta, es decir, tenemos unas determinadas "Competencias" para desempeñar nuestro trabajo.

Se define "*Competencias*" como: *aquellas características subyacentes de las personas que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en el puesto de trabajo*. Para ser más exactos, se desglosan estas competencias en tres Áreas:

- *Competencias de Conocimiento: lo que se debe saber.*
- *Competencias de Habilidad: lo que se debe saber hacer.*
- *Competencias de Actitud: cómo se debe ser.*

En base a esto, existen unas Competencias que son inherentes a cada categoría profesional precisamente porque su denominador común es su profesión. Estas son las Competencias esenciales (*Core Competencias o Competencias Tipo*), que, además están ligadas a los Valores que la Organización ha creado como su razón de ser y a los objetivos que todos como integrantes del Sistema Sanitario debemos cumplir ⁽²⁶⁻²⁹⁾.

Debido a las características propias del Sector Sanitario, se es consciente que para desarrollar el trabajo en los diferentes entornos y ámbitos del Sistema, tenemos que abrir nuestro abanico de conocimientos y habilidades a aquellas especificidades de cada uno de estos entornos. Éstas son, por tanto, las Competencias propias y específicas de cada puesto de trabajo.

Sin embargo, la Organización fue más allá y estaba convencida de que para llevar a cabo una adecuada Gestión de Personas, habría que delimitar todas estas competencias y adscribirlas a ámbitos concretos para que sirvieran de referentes a la propia Organización y fundamentalmente al Profesional.

Por este motivo, esta visión es esencial tanto para la Organización como para los profesionales.

Para la Organización porque sabe que debe contar con personas que posean y que deban desarrollar una serie de conocimientos , habilidades y actitudes para su desarrollo personal y profesional, convirtiendo así la Gestión de Personas en un proceso integral; y para los profesionales porque es la manera más adecuada de saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos. Es nuestra responsabilidad mantener una actitud de aprendizaje y mejora continua, ya que estamos inmersos

en un mundo que evoluciona y cambia a un ritmo muy rápido, y porque nuestro pilar fundamental es dar al ciudadano una respuesta eficaz y eficiente estemos donde estemos.

Esta Herramienta permite la evolución dinámica de los puestos de trabajo y por tanto, el desarrollo de los profesionales que los ocupan, optimizando, en definitiva, los resultados de la Organización. Los contenidos descritos en los Mapas son:

1. Las Competencias (de Conocimiento, Habilidad y Actitud) necesarias para llevar a cabo esas funciones y responsabilidades.
2. Los distintos grados de desarrollo del profesional:
 - 2.1. *Nivel Junior*. Competencias que el profesional debe cumplir para ser incorporado a ese puesto de trabajo
 - 2.2. *Nivel Madurez-experto*. Grado de desarrollo óptimo de las Competencias en el puesto de trabajo
 - 2.3. *Nivel Excelente*. Nivel máximo de desarrollo en el puesto, al que pueden llegar todos los profesionales que así lo quieran.

En estos Mapas encontramos oportunidades para avanzar y desarrollarnos en cada uno de estos niveles. Todo esto implica una evolución que contempla variables de tiempo y proyección para el profesional-

Inevitablemente, si cada uno de las personas que integran el SSPA conocen los Mapas de Competencias, serán más conscientes y más responsables de su propio desarrollo como profesionales.

Finalidad de los Mapas de Competencias. Son una herramienta imprescindible en las organizaciones, ya que se constituyen como elementos clave en las Políticas de Gestión de Personas para:

- Los requisitos de acceso en procesos de Selección o Promoción interna.
- El diseño organizativo – funcional.
- El Plan de desarrollo y formación adecuada para el puesto de trabajo.

- Los Planes de carrera.
- La Política Retributiva.
- La Valoración de los puestos de trabajo.
- La Evaluación del desempeño y desarrollo profesional.
- La Prevención de Riesgos Laborales.
- Las Rutas profesionales y Líneas de Promoción.
- Los Procedimientos y Sistema de Calidad.

Por último, decir, que:

La competencia laboral debe interpretarse como un *movimiento* que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo de la empresa, ante las transformaciones del mundo de la producción que en la actualidad se presentan.

Las principales características de esa transformación son la aplicación de sistemas de innovación abiertos, complejos y dinámicos, que obligan a reformular la relación entre la educación-formación y el trabajo, en dos sentidos. Por una parte demandan un *saber-hacer* del personal, basado en diferentes y muchas veces mayores conocimientos, habilidades y actitudes que en el pasado. Por otra parte, este *saber-hacer* se encuentra inmerso en una modificación continua debido a los cambios incesantes del proceso de trabajo.

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión de personas, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo, es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de la cúpula directiva de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del "jefe" o del "empleado".

Existe una diversidad de opiniones de lo que es la gestión por competencias, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a las estrategias de manejo de profesionales, por ello, podemos suponer que en las empresa no existe gestión por competencia sino que existe en la actualidad es un acercamiento al tema, un querer saber más de las competencias por parte de los encargados de las áreas de recursos humanos, y muy someramente, un planteamiento de principios básicos o la estructura inicial de las competencias laborales, lo que está aún muy lejos de una gestión por competencias.

El perfil de competencia es el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, las determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las poseen obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo.

Para implantar la gestión por competencia se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Estrategia y cultura organizacional.
2. Comunicación.
3. Estilos de liderazgo.
4. Herramientas de gestión.
5. Apoyo y compromiso de la dirección, entre otros elementos.

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas, éstas suelen clasificarse en:

- Estratégicas (buenos resultados económicos).
- Intratégicas (desarrollo a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa)
- Eficacia personal (relación eficaz de la persona con su entorno).

La capacitación basada en competencias permite la articulación de conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología en un adecuado ambiente empresarial y ético.

3. Objetivos de la investigación

Objetivo general: elaborar los Mapas de Competencias de Facultativos y Enfermería y medir su impacto social en la organización, de las Unidades de Gestión Clínica del Hospital Clínico Universitario San Cecilio y del Hospital Virgen de las Nieves de Granada.

Objetivos específicos:

- ✓ Garantizar la eficacia y eficiencia en la Gestión de Personas en cuanto a criterios de calidad se refiere.
- ✓ Redefinir los puestos de trabajo para establecer las competencias de cada uno de los profesionales y establecer los criterios de desarrollo.
- ✓ Integrar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para abrir nuevas alternativas en el entorno laboral de teletrabajo, como para posibilitar y optimizar el desarrollo profesional (e-training) y generar redes de intranets corporativas.
- ✓ Definir perfiles profesionales y desarrollar Mapas de Competencias relacionados con los puestos de trabajo y colaboradores que trabajan y/o cooperan con las Unidades de Gestión Clínica para la profesionalización de estas actividades.
- ✓ Evaluar el impacto social producido en los cambios de los distintos puestos por el uso de los mapas de competencias.

4. Metodología de trabajo

4.1 Introducción

El método cualitativo pone su énfasis en estudiar los fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurren, dando primacía a los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas explorando sobretudo el significado del actor humano. Los métodos cualitativos estudian significado intersubjetivos, estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales.

La mayor diferencia frente a la pretensión de generalizar de las técnicas cuantitativas, que además es una de las pretensiones de las técnicas cualitativas es la de su poder para captar una mayor riqueza de contenido que las cuantitativas, pero al hacerlo se confunde la validez de la metodología cualitativa en general, con la de un caso concreto en particular. Aceptar la validez de la metodología cualitativa, en principio, no permite asegurar que un estudio cualquiera sea válido. Los criterios para esta validez específica no existen.

La mayor diferencia entre ambas estriba en la llamada validez predictiva universalmente aceptada y aplicada en los estudios cuantitativos, por cuanto el objeto que estos pretenden no es tanto predecir ni universalizar, sino diagnosticar y profundizar cada vez más íntegramente un caso concreto.

El criterio predictivo vale y puede aplicarse en los estudios cuantitativos pero no tiene sentido en los cualitativos. Precisamente porque estos estudios deben permanecer inseparables a lo concreto, real, y específico, su dificultad para liberarse, abstrayendo hacia lo universal, es más difícil.

El trabajo cualitativo consiste en inscribir y especificar; es decir, establecer el significado que determinados actos sociales tienen para sus actores y enunciar lo que este hallazgo muestra en la sociedad.

Así las diferencias fundamentales en este tema entre Weber y Durkheim nacen de que el objeto de estudio es, para el primero la acción social y para el

segundo el hecho social. Weber recalca lo subjetivo del fenómeno social hay que comprender el sentido que el propio individuo da a su conducta. Para Durkheim por el contrario el hecho social es exterior al individuo y además produce una coacción en él. Durkheim, partiendo de que los hechos sociales son cosas, por consiguiente elementos observables empíricamente, construye la ciencia social distinguiéndolos por sus características de ser exteriores a los individuos y la coacción que estos ejercen.

Tras la polémica metodológica se desarrollo un intenso debate que todavía continua en cuanto al objeto y el método de la sociología. Una Pléyade de autores siguieron el camino de la metodología cualitativa como lo atestiguan el caso de Blumer y Denzin iniciadores del Interaccionismo simbólico, el de Schutz y Edmund Husserl iniciadores de la sociología Fenomenológica o el de Garfinkel y Cicourel iniciadores de la etnometodología. La elección de privilegiar una perspectiva de estudio sobre la otra está en la base del conflicto entre dos estilos de investigación, naturalista y positivista.

Los que aceptan el paradigma de los hechos sociales tienden a usar cuestionarios e interviews cuando hacen investigación empírica, los que aceptan el paradigma de la definición social, tienden a usar el método de la observación en su trabajo.

La elección del método es necesaria por la misma naturaleza del paradigma de la definición social. De todo ello se deduce que estilos teóricos y estilos de investigación estén íntimamente asociados. (Weber, M. 1958).

Por tanto dos cuestiones básicas deben ser resueltas para el uso de técnicas cualitativas; ¿cómo se utilizan y cuando?, ¿es su aplicación parecida a la de técnicas cuantitativas?, ¿valen para aquellas las directrices generales de éstas?, ¿se puede recurrir siempre a técnicas cualitativas?, ¿se puede intercambiar a discreción del investigador?, ¿Cuál es el criterio para elegir unas u otras?

La ambigüedad que domina el mundo de las técnicas cualitativas en el sentido de que no existe una definición clara y si su diferencia con las técnicas cuantitativas es epistemológica o puramente técnica lleva a que no sea fácil decidir si las técnicas cualitativas implican una estrategia integralmente específica y

diferente de las cuantitativas, o si estas discrepancias son más de grado que de naturaleza y puntuales mas que generales.

Del mismo modo reducir la metodología científica al paradigma positivista sería un ejemplo de etnocentrismo académico. Las técnicas cualitativas son un instrumento tan válido como el de las cuantitativas, si bien las discrepancias y variabilidad interna de Escuelas y autores, son importantes.

Hay que reconocer que las técnicas cuantitativas han logrado establecer una estrategia formal de investigación que aunque no carente de críticas entre sus propios cultivadores, puede ser fácilmente sistematizada y estereotipada. Las técnicas cualitativas no disfrutan de ésta cualidad, no existen equivalentes parecidos para el análisis de casos, historias de vida, entrevistas en profundidad,...

En las siguientes líneas se trata de dar respuesta a las distintas preguntas y dudas que surgen a lo largo de las décadas y el contraste teórico entre estos dos grandes estilos cuantitativo-positivista y cualitativo-interpretativo que han seguido los distintos autores a lo largo de las épocas y corrientes.

4. 2 Metodología General

El resultado de la labor investigadora utilizando metodología cualitativa articula varias etapas cronológicas desde los primeros investigadores pasando por la reforma social y la marginación, la época de la guerra Civil a los primeros teóricos que dibujan las perspectiva metodológica cualitativa y terminando por la influencia estadounidense a la época actual.

Parece oportuno comenzar por Joaquín Costa, uno de los Sociólogos Españoles mas eminentes. Análogamente se puede añadir igualmente a la metodología científica en España a Huarte de San Juan. Pero la clasificación más respetada es la de Gómez Arbolella 1956. En su opinión pueden ordenarse como figuras iniciales F. Giner y J. Costa; de transición G. Azcárate. Sociólogos en sentido propio Sales y Ferré, A. Posada y S. Aznar.

De entre los nombres que se van perfilando León Martín-Granizo, predecesor en el puesto de Antonio Perpiñán Rodríguez en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, solo habla de Azcárate y sin embargo incluye otros nombres como J. Laporta, Urbano González Serrano. Pero sin duda quien se muestra más rotundo a delimitar los comienzos es Antonio de Miguel en su obra "Sociología o su versión" en la que afirma de Severino Aznar "lo cierto es que pensé a todas las agudas intenciones de aquel publicista y misionero social que fue Don Severino Aznar que su nombre apenas puede ser citado con extrema benevolencia. (A. de Miguel 1972).

Todos los autores que se señalan aparecen como figuras destacadas en "la Sociología en España" (1875-1914) Análisis realizado por Diego Núñez en 1973.

Aunque se pueda afirmar que la fecha de 1875 como todo límite temporal tiene algo de convencional, sustenta también su elección el hecho de que las figuras de Francisco Giner y Joaquín Costa pertenecen ambas a la generación de 1875 en la que tenían alrededor de 30 años y ambos autores al fin de la primera guerra mundial, evento que delimitaría un segundo momento, ya habían fallecido. Lo mismo sucede en cuanto a su muerte con Sales y Ferré y Azcárate; y por más

que González Posada y Aznar, los más jóvenes entre los primeros sociólogos continuarían su tarea en el que se señalará ya como segundo periodo su inclusión en el primero viene justificada como pues dejaron sentir su influencia.

Tras el perfil de lo que puede considerarse la primera etapa de la Sociología Española, cabe preguntarse si se puede encontrar en esta etapa un primer referente al desarrollo de lo que con el paso se identifica como metodología cualitativa. El interés metodológico genéricamente sin apelativos aún está presente aunque como afirma Rodolfo Gutiérrez a cerca de González Posada desde Vetusta, si su obra sociológica no nos produce hoy un gran atractivo se debe a los límites que provenían de sus influjos Kraucistas, su concepción Organicista y su rechazo del conflicto como una dimensión básica de la vida social (Gutiérrez 1990). Otro tanto podríamos señalar de Azcárate. Sales y Ferré que oscilan desde el Kraucismo al Positivismo evolucionista expresando en sus obras cierta atención al problema metodológico, pero muy difuminada por la influencia de las distintas corrientes desde el Positivismo hasta el Kraucismo con tintes de Evolucionismo y Organicismo (Núñez 1987).

Existe otro elemento que resulta de considerable importancia para el posterior desarrollo de la metodología cualitativa en nuestro país, pero también para el desarrollo de la Sociología en su conjunto. Se trata de lo que Gómez Arbolella (1958) califica como formalización de los saberes sociales y que viene explicada por el influjo de dos corrientes alemanas antiempíricas, el neokantismo y la fenomenología.

Desde una posición personal, institucional e ideológica bien distintas conviene tener en cuenta a Alfonso Orti (1984) quien en su obra "de la Guerra Civil a la transición democrática: resurgimiento y reinstitucionalización de la sociología en España", afirma a cerca de aquel periodo que frente a los estrechos límites nacionalistas y burdo empiricismo de la sociología regeneracionista, la nueva frontera cultural cosmopolita e ilustrada en que se sitúan los intelectuales novecentistas supone una necesaria y prometedor revalorización de la teoría, nuestras nacientes ciencias sociales académicas, pero corrían el riesgo de condenarse a una estéril reproducción ideológica de sus propios valores, riesgo que a juicio de Alfonso Orti se traduce en un segundo momento, en que la prometedor renovación de las ciencias sociales españolas emprendida por la inteligencia

novecentista tiende a desembocar en un empobrecedor neorregeneracionismo metodológico alto burgués.

Hay que destacar también el papel de Ortega y Gasset mencionado por Emilio Lamo, Ibáñez, Jesús M. De Miguel, Melisa Moller que analizan con sentido positivo la Escuela de Madrid y sitúan a este filósofo como valuarte y eje en este periodo.

En los años veinte y treinta, aparecen publicados en los EEUU algunos de los estudios que se consideran clásicos en la investigación sociológica cualitativa, de entre ellos los centrados en el estudio de la marginalidad sobretodo el concepto de desviación y tratamiento metodológico de los distintos autores, como puede verse en el trabajo de David Matza (1981) "El proceso de desviación". Otros estudios sobre las comunidades de temporeros, vagabundos y personas sin hogar, centrados en los distintos estilos de vida en relación con el tipo de residencia, pensiones, hostales, moteles, en contrasta con la lujosa zona residencial de Chicago Costa Dorada. Del año siguiente la famosa obra de Jack Roller, donde Shaw aborda diferentes personajes del mundo de la delincuencia. Todos estos trabajos constituyen un punto de referencia para la investigación posterior.

La historia de Chic Conwell en su aspecto metodológico derivó la teoría de la Asociación Diferencial, nos ofrece un claro ejemplo de una historia de vida centrada en la vida del ladrón protagonista.

Como el trabajo anterior hay otras obras que ofrecen ya un tono de investigación cualitativa, en este caso mediante la observación participante y ofrece también un interés metodológico la obra de White por tratarse de una larga experiencia de observación participante estudiando a jóvenes ítaloamericanos de habla inglesa.

La observación en la interacción directa con la gente, el trabajo de transcripción y análisis de material, la introducción en el informe de numerosos párrafos textuales, así como los numerosos comentarios a cerca de sus procesos personales, hacen de "Street Corner Society" un clásico de la Sociología mundial.

Lo que sería la tercera etapa tras la guerra civil que marca la vida académica la década de los cuarenta es de casi total esterilidad sociológica salvo un pequeño periodo de recuperación económica a finales de los años cincuenta puesto que hay que señalar que una pequeña minoría intelectual emigra especialmente a Latinoamérica como Francisco Ayala, Luis Recasens interesado en la Psicología social e interesado en métodos y técnicas de investigación, o la influencia de José Medina Echavarría. Destacando que en este periodo estos hombres tienen la condición de sociólogos sin sociedad propia.

Como dice Perpiñá (1968) a estos emigrados hemos de agradecer la traducción al Castellano y muchas de las grandes obras alemanas y norteamericanas de sociología y disciplinas afines.

Mencionar la reflexión de Merina la discusión metodológica en sociología ha llegado a nosotros en forma de una serie de dicotomías. La más importante es la que nos ofrece elegir en la construcción de la sociología entre el modelo de las ciencias naturales o las llamadas ciencias del espíritu o la cultura.

Es de Weber de quien toma su idea sobre el interés necesario de la sociología por lo cualitativo, la sociología construye su realidad por la experiencia de la actividad humana, sus conceptos, sus categorías, ordenándola en el mundo de los símbolos. Mas aún las desviaciones sufridas por la sociología proceden de un análisis torcido de esta situación.

Se puede añadir que no es hasta 1992 cuando a iniciativa del Centro de Investigaciones Sociológicas y de Fernando Reinares se publica y traduce el capítulo segundo de "The method of sociology" de Florian Znaniecki donde pueden aducirse los fundamentos del proceder cualitativo en la investigación social. Así los trabajos de éste y de Durkheim constituyen hitos en la historia de la investigación sociológica y representan el estudio cuantitativo y cualitativo en los fenómenos humanos.

Las aportaciones de Merina a la metodología de la investigación considera que debe ponerse fin al fetichismo de las técnicas cuantitativas, pues la cuantificación no supone algo valioso por si mismo.

De los sociólogos que se quedaron en España se menciona a Enrique Gómez Arbolella quien tuvo un papel significativo en la reconstrucción sociológica de la posguerra. Con él comienza la refundación de la sociología española con dos Escuelas que competían en los años sesenta y setenta. Por una parte el funcionalismo y por otra la teoría crítica marxista, también contribuyó al desarrollo de la Sociología. A Perpiñá hay que destacarlo como pieza fundamental de la Sociología de España. Así, en una publicación de la revista internacional de sociología de 1950, podemos observar como se van presentando las ideas que Perpiñá va desarrollando a lo largo de su pensamiento, ideas que, aunque a veces ácidas y airadas, reacción antiempírica o antiestadounidense. "En métodos y criterios de la sociología contemporánea" (Perpiñá 1958) obra que completaría la teoría de la Realidad Social. Es una monografía de casi 500 páginas dedicadas a la reflexión metodológica. Sin embargo, conviene presentar algunas de esas ideas por ejemplo la que cita textualmente "a nuestro juicio la última esencia de los hechos sociales solo puede captarse con categorías y conceptos de índole cualitativa; la sociedad a diferencia de la naturaleza, no está escrita en lengua matemática" (Perpiñá 1957:401).

En 1951 Alcorta en su título "Dualidad del método en Sociología" (Alcorta 1951) distingue entre tres niveles: el del método, el del contenido científico o materia de la ciencia, y el del objeto científico. El método no debe sustituir y suplantar el contenido objetivo de la ciencia, sino mantenerse con el valor funcional que le incumbe, el de ser procedimiento del mismo. Esta también su advertencia ante el riesgo de que el método funcione como ideología.

El método no actúa aquí como procedimiento funcional de investigación y sistematización, sino que él mismo se va convirtiendo en una doctrina y una concepción previa que se va aplicando a una realidad con la que de suyo no encajaría y a la que por ello mismo habrá de desfigurar y falsificar. La metodología que nos ocupa da ampliamente acogida a todos los puntos de vista para criticarlos y fallar sobre ellos. Ninguno encierra solamente verdad y ninguno es falso en absoluto (Perpiñá 1956)

A finales de los años cincuenta comienza una nueva etapa marcada por la influencia norteamericana. En esta fase se producen acontecimientos que marcan el desarrollo posterior de nuestra sociología y de la metodología cualitativa. El influjo

de la metodología de corte empírico estadounidense, la investigación sociológica aplicada al mercado y al consumo y las repercusiones de la escuela de Ciencias Sociales.

Gómez Arbolella y su trágica muerte marca el final de la década de los cincuenta. Tres años después Manuel Fraga y su iniciativa consiguen que se edite "Estudios de teoría Social y del Estado" obra póstuma de Gómez Arbolella.

Juan J. Linz, este último catedrático en Columbia y después en Yale, destaca a la cabeza de un grupo de notables sociólogos, González Anleo, Gutiérrez Reñión, Amando de Miguel y Jose Juan Toharia. Los aspectos más relevantes de esta época son el desarrollo de la investigación y la formación estadounidense de jóvenes sociólogos.

De las publicaciones de finales de los cincuenta se señala por su novedad el artículo "El análisis de contenido" que Martín López publicó en la revista de estudios políticos (Martín López 1958) en la que describe la historia de la técnica, su definición y sus distintas aplicaciones. Si bien el análisis de contenido puede hoy en día incluirse entre los recursos que el investigador de metodología cualitativa tiene a la mano y aporta "la cuantificación como ya hemos dicho repetidas veces solo se emplea como factor indiciario de aspectos cualitativos, reflejados en la frecuencia o en la extensión con que aparece un contenido determinado".

El desarrollo de la investigación empírica concomitante a esta creciente labor investigadora es el funcionamiento del Instituto de Investigación Sociológica Aplicada consolidándose así en los sesenta la investigación empírica aplicada y con ella la aparición de la revista española de Opinión pública que permitió definir un espacio profesional para practicar la investigación de los sociólogos como González Seara, Salustiano del Campo, o Díez Nicolás.

Posteriormente a la segunda guerra mundial supuso una etapa de hegemonía de la cuantificación en la investigación sociológica y reflexión metodológica. La obra de Mills como un imaginario punto de inflexión en el tiempo introduce un núcleo duro de la reflexión metodológica cualitativa. O la obra de (Goffman 1970; E.O. 1967) "Ritual de la Interacción" "La presentación de la persona en la vida cotidiana" aunque este autor no fue explícito en la metodología

utilizada en sus trabajos empíricos, existen documentos en que reflexiona sobre la observación participante o sobre la validez de investigaciones de campo. Aunque nunca escribió una historia de vida en sentido estricto.

En esta misma época está la perspectiva de Kaplan "The Conduct of Inquiry".

Mencionar el Departamento de Sociología de la Universidad de Columbia con Merton y la metodología cuantitativa de Lazarsferd. A su vez la Escuela de Chicago está asociada con la investigación cualitativa pegada a la realidad, metodología todo menos rigurosa y una no integrada presentación de la teoría. (Andreu y otros, 2007).

Conviene recordar dos conceptos interrelacionados que se introdujeron y que han trascendido el marco de la teoría fundamentada para formar parte de un enfoque más genérico. Estos son la idea de muestreo teórico y saturación teórica, (Glaser y Strauss 1973, capítulo III) remite a la comparación constante y a la retroalimentación entre niveles de estudio, análisis, hipótesis, se ha convertido con el tiempo en una alternativa productiva frente a la tradición cuantitativa.

El otro elemento de la Grounded Theory es el de Saturación teórica, ligado al anterior y que remite en la aplicación de técnicas cualitativas de hoy día, al punto de inflexión a partir del cual la recogida de información, entrevista, historia de vida o la estancia en el campo (observación participante) o una combinación de ambas no aporta nada nuevo, es el momento de emprender el análisis.

Señalar también lo que añade Alfonso Sastre "significación propia y un curioso interés ha cobrado la perentoria existencia del Centro de Enseñanzas e Investigación Sociológica" (Sastre 1976:36) fue equiparable a juicio de Alfonso Orti con el de la Institución Libre de Enseñanza.

En la descripción que la evolución de las técnicas de investigación en nuestro País hace Francisco Alvira para el libro Sociología en España, lo único que es considerado como positivo en los años setenta en Madrid es el grupo de los Cualitativistas de Madrid que tuvo en CEISA su lugar de unión.

En 1970 se hace necesario dos referencias "hacer la america: biografía de un emigrante" y "sociología del milagro: las caras de Bélmez" de Juan Francisco

Marsal y Manuel Martín Serrano respectivamente suponen hitos de la investigación cualitativa en España, y de la investigación sociológica en si misma. Una en la técnica de las historias de vida y la otra en la observación participante y el análisis de contenidos.

La siguiente referencia sobre el análisis de contenido tratado por Enrique Martín López "El análisis de contenido en la investigación social" avanza en el análisis de contenido de naturaleza cualitativa y con una postura conciliadora de reducción de diferencias "la discusión sobre lo cuantitativo y cualitativo parece hoy en vías de superación al concebir las dos posibilidades no ya como una dicotomía sino como un continuo.

Las publicaciones de metodología van creciendo en número y calidad y aunque se importan manuales empiezan a surgir monografías sobre métodos y técnicas también cualitativas.

La publicación del trabajo de Bogdan y Taylor pueden cerrar esta etapa donde la metodología cualitativa fue su herramienta fundamental de trabajo.

Entre 1974 y 1984 tienen un carácter significativo los cambios políticos sociales y económicos así como culturales. Todas esas cosas no pueden ocurrir en un País sin que se reflejen en el desarrollo de las Ciencias Sociales, en que a primeros de los años ochenta se dotan las tres primeras cátedras de Métodos y Técnicas de Investigación obtenidas por Francisco Alvira, Jesús Ibáñez y Manuel García Ferrando.

Lo que sigue es, por tanto, una primera perspectiva sobre la metodología cualitativa en España en su desarrollo a lo largo de la segunda mitad de los años setenta y hasta la actualidad. La aparición de manuales en los que la metodología cualitativa tiene un peso considerable es una de las piezas claves en la producción de dicho campo en España.

Los trabajos de Manuel García Ferrando de referencia obligada para el abordaje de la reflexión metodológica en España, así "la investigación sociológica y los datos estadísticos: una crítica al positivismo y al subjetivismo" (García Ferrando 1976) comenta como la discusión debe trasladarse a un plano teórico ya que debe ser desde la teoría y no desde la metodología como deben plantearse las cuestiones

de lo que es objeto material de estudio científico por parte de la sociología y como deben tratarse los datos pertinentes. Para su argumentación toma como ejemplo e hilo conductor el uso de datos censales en la investigación social. Tras presentar y posteriormente criticar ambas perspectivas metodológicas.

Uno de los metodólogos españoles que mejor y más tempranamente ha dado cuenta de la dicotomía cualitativa-cuantitativa ha sido Francisco Alvira. Una distinción interesante entre dos niveles diferentes, el nivel paradigmático/epistemológico, el nivel metodológico y un énfasis en la utilización de la triangulación siempre que se pueda.

Citar en las aportaciones metodológicas la colaboración de García Ferrando al libro editado por Margarita Latiesa.

En 1985 se publica en la revista Investigación Educativa el trabajo de M. T. Anguera. El campo de estudio de la educación, por las características especiales de su objeto sobretodo, aunque también por otras causas posibles, ha sido un terreno en donde los estudios llevados a cabo desde la perspectiva de métodos y técnicas cualitativas han tenido una gran acogida. Prueba de ello es la difusión del número monográfico dedicado a la investigación cualitativa en educación.

Uno de los manuales mas recientes es el de Olabuenaga "Metodología de la Investigación Cualitativa" (Ruiz Olabuenaga 1996). Probablemente el primer texto de técnicas de investigación con una orientación plenamente cualitativa en nuestro País tomando como eje los criterios de evaluación científica, fiabilidad y validez de la investigación.

El recorrido a lo largo de más de veinte años de la historia de la Sociología Española a través del tratamiento que la metodología cualitativa ha recibido en los manuales de investigación nos ofrece una primera visión del conjunto de la materia en nuestro País. Por ejemplo un ciclo de conferencias celebrado en Barcelona en 1991 que fue publicado al año siguiente por la Societat Catalana de Sociología.

Como es bien sabido, uno de los indicadores de la producción científica, lo constituyen las publicaciones periódicas especializadas. De ahí que se tome como argumento los monográficos que a lo largo de esta sección de tiempo histórico han

ido apareciendo en alguna de las publicaciones sociológicas españolas de mayor difusión y que contribuyen a dibujar el panorama cualitativo.

Hay un acontecimiento que da cuenta del desarrollo del enfoque cualitativo que es el Vº Congreso Nacional de Sociología celebrado en Granada en 1995 en la que se presenta la ponencia "Medición del Impacto" con la combinación de la metodología cualitativa y cuantitativa y de la triangulación de datos (Alarcón, L., Vázquez, J., y otros. 1995).

Actualmente se mezcla complejidad y pluralidad de perspectivas desde posiciones post positivistas, muy próximas al positivismo hasta reflexiones cuyos contenidos atienden de manera especial los aspectos analíticos y de interpretación. Se articula dentro de la variedad de estrategias de investigación, una serie de trabajos cada vez más numerosos desde lo que podría nominarse "Teoría de la narrativo" como enfatizando el aspecto hermenéutico, interpretativo y la dimensión temporal. En este apartado es indispensable señalar a Paul Atkinson (1992) que pone de manifiesto la importancia del trabajo etnográfico en la que el investigador reflexivo debe permanecer autoconsciente, autor y no dar por sentado el estilo narrativo que elija, no debe concebir la redacción como un acto meramente técnico.

La sociología española tiene que ser capaz de abordar la complejidad y la diversidad imperantes con instrumentos análogos en complejidad y diversidad, en definitiva, estar como decía Ortega y Gasset a la altura de las circunstancias.

4.3 La técnica DELPHI

Esta técnica se le atribuye a *Leo A. Goodman* y consiste en seleccionar una muestra inicial o básica de individuos y establecer en cada entrevista qué nuevas personas de la población en estudio han de entrevistarse, para así integrar la muestra completa.

En esta metodología se utiliza el sistema de muestreo denominado "bola de nieve" que consiste en contactar con las personas que conocen un problema (que se quiera tratar) y puedan aportar definiciones del mismo y pedirles que proporcionen el nombre de otras dos personas.

Consiste en un modo de trabajar con personas cuando lo que importa es el anonimato. Se trata de localizar algunos individuos típicos, los cuales conducen a otros y así sucesivamente va creciendo la "*bola de nieve*". Es una técnica apropiada para la investigación cualitativa y estudios de casos. El procedimiento sigue el esquema siguiente:

- Se recibe un problema.
- Se analiza y se da una solución por cada sujeto.
- Se mandan todas las soluciones (menos la correspondiente a cada trabajador) y se debe comentar cada una. Luego se reciben todos los comentarios de los demás menos los propios.

Mediante esta técnica se analizan problemas, se proponen soluciones y ver el tipo de entrenamiento necesario para alcanzar la solución propuesta.

Antecedentes Históricos.

El nombre *Delphi* proviene de la Antigua Grecia. Delphos fue la localidad donde estuvo el más famoso santuario *panhelénico*, centrado en el oráculo de Apolo, donde según la leyenda, manifestaba la voluntad de Zeus a través de una

sacerdotisa ("la pitonisa"), cuyas ambiguas palabras interpretaban los sacerdotes. Este oráculo alcanzó prestigio en los siglos V, VI y VII antes de J.C.

El primer estudio Delphi fue realizado en 1950 por la *Rand Corporation* para la fuerza aérea de EE.UU. y se le dio el nombre de "*Proyecto Delphi*". El objetivo de este estudio fue obtener el mayor consenso posible en la opinión de un grupo de expertos por medio de una serie de cuestionados intensivos, a los cuales se les intercalaba una retroalimentación controlada. El propósito de este estudio fue la aplicación de la opinión de expertos a la selección (desde el punto de vista de una planificación de la estrategia soviética) de un sistema industrial norteamericano óptimo y la estimación del número de "*bombas A*" (requeridas para reducir la producción de municiones). Es importante recalcar que el método alternativo de manejar este problema habría involucrado un proceso prácticamente prohibitivo, en términos de costo, tiempo, recolección y procesamiento de la información.

Es así, como las justificaciones originales para este primer estudio Delphi son válidas para muchas aplicaciones, cuando no se dispone de la información precisa, cuando es muy costoso conseguirla o cuando la evaluación requiere de datos subjetivos en los principales parámetros.

La técnica Delphi se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones tecnológicas, incluso en el área de la Administración clásica y operaciones de investigación. Existe una creciente necesidad de incorporar información subjetiva (por ejemplo análisis de riesgo) directamente en la evaluación de los modelos que tratan con problemas complejos que enfrente la sociedad, tales como, medio ambiente, salud, transporte, comunicaciones, economía, sociología o educación entre otros.

Características Principales.

Cualquiera que sean los tipos Delphi se pueden distinguir cuatro fases principales:

- A.- Exploración del tema en Discusión. Cada individuo contribuye con la información adicional que considera pertinente.
- B.- Comprensión del tema por el grupo. Salen a la luz los acuerdos y desacuerdos que existen entre los participantes respecto al tema.

C.- Exploración de los desacuerdos. Se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.

D.- Evaluación final. Esto ocurre cuando toda la Información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones.

En un ejercicio Delphi participan dos grupos diferentes. Uno es el *grupo monitor*, que es el encargado del diseño del ejercicio en todas sus fases, y el otro son los *penalistas*, los cuales responden las preguntas confeccionadas por el grupo monitor. Si bien, las respuestas y parte de la información es obtenida del panel, el uso que de ella se haga (ya sea en proyecciones o diseño de política) es de exclusiva responsabilidad del grupo monitor.

Este método es apropiado para el estudio de temas en los cuales la información, tanto del pasado como del futuro no se encuentra disponible en forma sistemática y refinada. Cuando esto ocurre, el método Delphi permite obtener dicha información y hacer uso de ella en forma más rápida y eficiente que los métodos tradicionales.

Ventajas y desventajas.

1. Ventajas:

- ✓ Puede resultar económico.
- ✓ Permite la creación de una muestra cuando no se dispone de un marco muestral.
- ✓ Permite agrandar una pequeña muestra inicial. Se selecciona la muestra con los individuos que interesan a efectos del estudio.
- ✓ Acumula información enriquecedora para construir marcos teóricos.

2. Desventajas:

- ✓ No se pueden hacer inferencias a la población.
- ✓ Requiere entrevistadores profesionales bien entrenados.

- ✓ La interpretación de los resultados tiene problemas de confiabilidad.
- ✓ Puede haber sesgo en la selección de los sujetos.

Aplicaciones generales.

- ✓ Estudios sociológicos.
- ✓ Estudios de mercado.
- ✓ Evaluación de proyectos.
- ✓ Relaciones o redes para estudios sociométricos o de coaliciones.
- ✓ Estudio de poblaciones raras: marginales, de élite, etc.

Es una técnica recomendada para el estudio de casos de interés especial, que son difíciles de identificar, por ejemplo: drogadictos, homosexuales, miembros de una secta, pandillas juveniles, etc. También es recomendada para estudios sociológicos y problemas psicopedagógicos.

4.4 Tipos de DELPHI

- ***Delphi de Proyección.***

Diseñado para proyectar variables, eventos y tendencias, que servirán de apoyo en la toma de decisiones. Se caracteriza por la búsqueda del consenso entre las opiniones de los participantes.

- ***Delphi de Política.***

Es una herramienta de análisis de políticas alternativas y no un mecanismo de toma de decisiones. Su objetivo es asegurar que todas las posibles opciones de un problema han sido expuestas y consideradas de modo de estimar el impacto y consecuencias de cualquier opción en particular (analizar y estimular la aceptabilidad de una determinada opción). No busca el consenso sino acentuar las divergencias.

- ***Delphi por Conducción.***

Según la forma de conducir un ejercicio Delphi podemos distinguir dos tipos.

- ***Delphi Convencional.***

Es el más común y se caracteriza por la importancia del grupo monitor tanto en el diseño, como en la evaluación de las respuestas.

Usos, Limitaciones y Aplicaciones

- ❖ ***¿Cuándo usar el Delphi?***

No es posible abogar por el uso generalizado del método Delphi, pero existen circunstancias en las cuales su uso es especialmente recomendable:

- Cuando el problema no se presta para el uso de una técnica analítica precisa, pero sí puede beneficiarse de juicios subjetivos sobre bases colectivas.

- Cuando se necesitan más participantes de los que pueden interactuar en forma eficiente en un intercambio cara a cara.
- Cuando por problemas de costo, de tiempo y de divergencias ideológicas de los participantes, no es posible llevar a cabo encuentros de grupos.
- Cuando se desea mantener la heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados. Se prefiere este método a los encuentros cara a cara, porque se evitan los efectos de grupos de dominación por personalidades.
- Cuando no existe información disponible o la información con que se cuenta es insuficiente. Con este método se puede extraer la información que posea cada participante.
- Cuando el tema en estudio requiere de la participación de individuos expertos en distintas áreas del conocimiento. De este modo, el método resulta más eficiente que cualquier otro tipo de comunicación, ya que evita problemas de lenguajes que podrían impedir una comunicación eficiente.

❖ ***Limitaciones de la Técnica Delphi.***

Aunque el método Delphi pueda parecer una técnica simple y de muy fácil uso, es necesario considerar cuidadosamente los problemas en su aplicación.

Las limitaciones Técnicas o Formales están referidas fundamentalmente a la no comprensión del detalle de la técnica.

Los sesgos más comunes son:

- Recargar la participación de individuos claramente pesimistas, forzando el consenso en un sentido pesimista u optimista respectivamente.
- Incluir en el panel individuos representantes de una ideología determinada (cuando sea una variable no controlada en la experiencia) descuidando el equilibrio ideológico del panel al no incluir individuos representantes de las ideologías opuestas.
- La inclusión de panelistas dogmáticos en un Delphi de proyección dificultará la obtención de consenso.

- No entender el tema: La no comprensión del tema objeto del estudio Delphi por parte del grupo monitor puede provocar una pérdida de interés por parte de los panelistas y en problemas de tabulación de la información.
- Prejuicios del monitor: ideas preconcebidas de parte del grupo monitor conducirán a la elección de un panel que tienda a asegurar resultados en la dirección pensada. También puede llevar a plantear preguntas dirigidas o restringidas, que no agotan todas las posibilidades de investigación del tema en estudio, forzando de este modo, el consenso de proyecciones y la divergencia de los Delphi de política. Otra consecuencia, es la manipulación de los datos en la evaluación de los cuestionarios, introduciendo distorsiones en la presentación del feedback, y por tanto en los resultados finales.
- Ignorar desacuerdos: una de las características de este método es la exploración de los desacuerdos que surgen de las respuestas de los panelistas. Los desacuerdos pueden ser ignorados cuando el criterio de lo que se considera como consenso es muy flexible, es decir, cuando las minorías no son consideradas como resultado de una ponderación inadecuada de los panelistas. Todo esto conducirá a resultados sesgados y de escasa contabilidad.
- Lentitud: La realización del ejercicio Delphi debe ser planeado dentro de un período de tiempo y en la programación de cada etapa se debe considerar un margen de tiempo que incluya imprevistos. La prolongación excesiva en el tiempo de duración del ejercicio hará que los panelistas pierdan interés en el tema.
- Falta de Programación: La programación detallada del desarrollo del ejercicio es uno de los aspectos importantes para la aplicación exitosa de la técnica, ya que una buena programación conlleva una mejor utilización de los recursos tanto humanos como materiales. Esto implica bajo costo en comparación con otras técnicas y ahorro de tiempo.
- Descuentos del futuro: Uno de los problemas que enfrentan los métodos de investigación de futuro es que cada individuo descuenta

el futuro en una proporción diferente. La tasa de descuento depende del nivel cultural y nivel social de cada individuo. Una persona situada en la base de una pirámide de estructura social descontará la polución, por ejemplo, a una tasa más alta, que una persona que se ubica en la parte más alta. Esta tasa subjetiva tienen dos dimensiones: una temporal y otra espacial. La dimensión temporal se refiere al horizonte de planificación de cada individuo y la dimensión espacial al campo de percepción del mundo que lo rodea. Habrá individuos cuya preocupación se reduce en términos espaciales a su vecindad, mientras que otros estarán preocupados de lo que ocurre en su país y en el resto del mundo. Esta tasa de descuento se aplica tanto al futuro como al pasado. Las tasas a las que cada individuo descuenta el pasado afectan las estimaciones que los individuos hacen sobre el futuro. En el contexto Delphi se observa que los participantes están más influenciados por los eventos recientes, que por aquellos más alejados en la historia (Linstone, 1975). La toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre se hace más difícil, ya que el rango de alternativas se amplía y aumenta la probabilidad de *accidentes* (eventos de baja probabilidad de ocurrencias y de acciones irracionales). Los individuos, en general, tienden a ignorar el más largo plazo, centrándose en las acciones y decisiones del futuro relativamente inmediatos. Aún cuando en un ejercicio Delphi, la selección de panelistas incluya a todos los sectores de la población que se desean tener representados, las conclusiones pueden tener distorsiones, por las diferencias que existen en el horizonte de planeación entre la elite participante y la población.

- La ilusión del experto: no siempre una proyección basada en juicios de expertos es buena proyección. Esto es debido a que sus puntos de vista se basan en su propio subsistema y puede suceder que el panelista no considere el sistema como un todo.
- Falta de imaginación: La imaginación y creatividad constituyen el componente artístico en el diseño del método Delphi, el cual es difícil de formular en términos concretos. Sin embargo, una de las limitaciones que enfrenta el diseño de un ejercicio Delphi, es la falta

de imaginación y creatividad de parte del grupo de monitores, lo cual se manifiesta en:

- ◆ Incapacidad de percibir que los individuos pueden ver un mismo problema de diferentes maneras, lo que se traduce en un diseño que no permite a los panelistas expresar cabalmente sus puntos de vista, ideas o enfoques.
- ◆ Incapacidad de conceptualizar diferentes estructuras que permitan examinar el mismo problema.
- Sobreestimación de la técnica: Aún cuando el método Delphi tiene, múltiples ventajas, no siempre es superior a otros métodos. *Linstone* (1975) afirma que han proliferado las aplicaciones incorrectas del método en los últimos años. Las consecuencias del uso indiscriminado ha sido la repetición de estudios sobre un mismo tema, lo que ha significado que cada nuevo estudio aporte muy poco conocimiento adicional sobre el tema (rendimiento decreciente). Esto se debe a que los mismos expertos han sido invitados a participar, o si son distintos, tienen acceso a los estudios ya publicados y por lo tanto, son muy pocas las nuevas ideas que se obtienen.

El método Delphi es más conocido por su aplicación en el campo de las proyecciones de largo plazo. Su uso se extiende también a otros campos, que si bien son menos conocidos, han ido creciendo en importancia.

❖ **Aplicación del Delphi en el ámbito Gubernamental.**

Uno de los primeros Delphi de política conocido, se realizó en 1968. Fue llevado a cabo en USA por el *National Industrial Conference Board* y se denominó "*An experimental Public Affairs Forecast*". El objetivo de este estudio fue obtener un ordenamiento de las áreas prioritarias, o aquellas que fueran de mayor interés para la nación, que pudieran crear mayores problemas públicos en los años 70 y 80. Con los resultados de este ejercicio, las autoridades lograron conocer aquellos problemas que debían recibir atención especial.

Una variación novedosa en realización de un Delphi, fue introducida por el *Departamento Federal de Trabajos Públicos* en Canadá. Se realizó un ejercicio

mixto que incluía opciones de políticas, en un Delphi de proyección del empleo del Gobierno Federal.

❖ ***Aplicación del Delphi a la Industria.***

La aplicación del Delphi a la industria y negocios, es tal vez uno de los aspectos menos conocidos, debido a que muchas veces los resultados de los ejercicios realizados en este campo no se publican, por un problema de la propiedad del ejercicio y de los resultados.

Los estudios Delphi en relación a problemas de la industria no siempre son conducidos por la empresa que se beneficia de sus resultados. Existen empresas consultoras que realizan estudios por cuenta de una empresa o grupo de empresas para investigar temas o áreas que son de interés. Así por ejemplo, la "*Social Engineering Technology Inc.*" condujo un Delphi sobre ocio y recreación solicitado por un grupo de empresas interesada en futuros mercados de la recreación.

4. 5 Etapas del DELPHI

Etapa Exploratoria.

Esta etapa consiste en los apartados citados a continuación:

1. Definición de Objetivos: antes de diseñar el ejercicio, es necesario definir claramente los objetivos que se persiguen con la realización de un determinado Delphi. El propósito general y los objetivos específicos por ítem.

En el caso específico de un "*Delphi de proyecciones*" es necesario precisar, qué es lo que se quiere proyectar, y cuáles son los objetivos de dicha proyección. A partir de estas definiciones se precisa la magnitud y el alcance del estudio.

2. Programación de Recursos Humanos y Materiales. La programación de los recursos, tanto humanos como materiales, que son utilizados en un ejercicio Delphi, está generalmente a cargo del jefe administrativo del estudio (que forma parte del grupo monitor).

Se debe realizar un programa lo más detallado posible de las horas y personas que serán utilizadas a través de todo el ejercicio. Esto incluye programar tanto el número total de horas con los períodos en que se distribuirán dichas horas, ya sea de los participantes del grupo monitor, de secretarios, ayudantes, auxiliares, etc.

El Grupo Monitor.

La primera etapa que debe realizarse en un estudio Delphi es la constitución del grupo encargado del estudio, que en la literatura se denomina grupo monitor.

- o *Características del Grupo Monitor.*

La primera característica es que los componentes de este grupo conozcan la metodología Delphi en forma cabal. El desconocimiento del método en cualquiera de sus aspectos puede conducir a errores, ya sea en el diseño, en la conducción o en la evaluación de resultados.

Es deseable que un cierto número de personas del grupo sean investigadores académicos que tengan alguna relación con el tema que se quiere estudiar.

Las personas que integran el equipo monitor deben poseer una gran imaginación y creatividad. El estudio de temas acerca del futuro exige desvincularse de antiguos patrones que impiden ver lo nuevo.

El Número de Monitores es otra de las características. Para cada estudio Delphi en particular, es posible encontrar un número óptimo de integrantes que estará condicionado por los siguientes factores:

- ✓ Complejidad de la información a obtener para la realización del estudio, en la etapa exploratoria.
- ✓ -Funciones a realizar éstas están condicionadas al método usado para el procesamiento de información.

Cuando se trata de temas multidisciplinarios es preciso incluir en el grupo especialistas de cada una de las disciplinas que abarca el tema. Esto hace que el número aumente en relación a temas específicos.

La eficiencia en la comunicación dentro del grupo es otro factor importante. Dado que este grupo es el que debe realizar estudios y decisiones sobre el tema en investigación, es preciso cuidar que la comunicación que se establezca entre ellos sea expedita y beneficiosa. Un número excesivo de monitores podría entorpecer esta relación, en lugar de dinamizarla.

- *Composición del Grupo Monitor.*

El grupo monitor debe estar formado por personas con capacidad de estudiar e investigar el tema en cuestión. Es deseable que se establezcan especializaciones en las funciones a realizar por cada uno de los miembros del grupo.

- *Funciones del Grupo Monitor.*

El grupo monitor debe ser el encargado de:

- ✓ Fijar los objetivos que se persiguen con el ejercicio Delphi.

- ✓ Reunir la información inicial para el estudio del tema que se trata.
 - ✓ Fijar los criterios de selección de los panelistas; determinar su número y composición.
 - ✓ Realizar el estudio del tema de acuerdo al objetivo del tema.
 - ✓ Elaborar un programa lo más detallado posible del tiempo que se utiliza para la realización del ejercicio, estimando la duración de cada una de las etapas.
- *Jefe de Estudio.*

El funcionamiento eficiente y ordenado del grupo monitor requiere de la presencia de una persona encargada de:

- ✓ La coordinación del trabajo del equipo y del uso de los recursos con que se cuenta.
- ✓ Resguardo y distribución de recursos financieros.
- ✓ Supervisión del cumplimiento de los plazos fijados por el grupo en su conjunto.
- ✓ Establecer contacto con los panelistas en la forma previamente determinada.
- ✓ Atender las consultas de los panelistas en caso de dudas que pueden surgir al responder los cuestionarios.

Esta persona puede ser elegida de entre los integrantes del grupo monitor, por sus características personales de liderazgo, por su capacidad organizativa o conocimiento sobre el tema.

Se puede dar el caso que el jefe de estudios sea designado por alguna entidad patrocinadora del estudio o interesada en la ejecución de un estudio en particular. En tal caso es responsabilidad de éste buscar sus colaboradores para formar el grupo monitor.

El panel.

El panel en un ejercicio Delphi lo constituyen individuos elegidos por el grupo monitor, con algún criterio de selección. Este grupo proporciona la información que requiere el grupo monitor para su estudio, la que es obtenida a partir de un sistema de comunicación estructurado en base a cuestionarios, los cuales se elaboran en sucesivas vueltas e incluyen un sistema de retroalimentación.

Para efectuar la selección del panel que participará en un ejercicio Delphi, es preciso definir un universo de participantes posibles. La definición del universo está íntimamente relacionada con el objetivo del ejercicio y con el tema en estudio.

Cuando se trata de un *"Delphi de Política"*, es deseable incluir una muestra que contemple la inclusión de la más variada gama de sectores sociales (organización sindical, vecinales, regionales, etc.), interesados (sectores con poder de decisión representantes del gobierno), afectados directa o indirectamente, expertos sobre el tema (académicos, investigadores) o sectores de distintas corrientes ideológicas y de pensamiento (partidos políticos, personajes importantes con tribuna pública, etc.).

Para el caso de un *"Delphi de Proyección"*, el universo de los potenciales participantes debe incluir a expertos o estudiosos del tema en cuestión, interesados y/o afectados directos en el tema, que puedan proporcionar información al nivel requerido por el estudio.

- *Características de los Panelistas.*

Cualquiera sea el tipo de Delphi que se quiera realizar, los individuos que integren el panel deben poseer ciertas características personales como ser estudiosos de algún tema, o al menos demostrar particular interés por el tema, y tener imaginación y creatividad, cualesquiera sean las funciones que realicen y el status social que tengan.

Existen ocasiones en que es recomendable la inclusión de individuos altamente influyentes, ya sea de las esferas de gobierno, de organizaciones sociales (estudiantes, políticas, religiosas, sindicales, etc.), organismos internacionales o prensa entre otros.

- *Tipos de Panelistas.*

Es posible clasificar a los panelistas en cuatro tipos principales:

1. *Expertos*: son aquellos que poseen un alto grado de conocimientos sobre el tema de estudio, ya sea por que se han dedicado a la investigación y estudio de aspectos relacionados con el tema, o bien porque en su experiencia profesional, el tema ha constituido parte importante de su trabajo.

2. *Afectados*: son todos aquellos panelistas que están involucrados directa o indirectamente con el tema en estudio.

En el "*Delphi de Política*", los afectados son aquellos que se pueden beneficiar o perjudicar con el diseño de la política, producto de los resultados de un ejercicio Delphi.

3. *Representantes de las instancias decisionales*: son todos aquellos panelistas que en el ámbito de su actividad social y económica tienen capacidad de tomar decisiones e infundir en el curso de acción determinada variable.

4. *Facilitadores*: son aquellas personas que tienen una gran habilidad para organizar, clarificar y estimular, las ideas y el trabajo de grupo. Además ofrecen en muchos casos, puntos de vista generales alternativos sobre la sociedad y cultura.

Criterios de expertos.

Básicamente existen 3 criterios para definir el grado de experto de un panelista.

A. CRITERIO DE EVALUACIÓN EXTERNO.

Son determinados por el grupo monitor y pueden estar basados en:

- **Experiencia**: Se refiere al tiempo que el panelista ha dedicado al tema ya sea como investigador, como docente, o en funciones públicas o privadas que tengan relación con el tema.
- **Exactitud en otras proyecciones**.
- **Publicaciones**: Es posible determinar el grado de experto de acuerdo al número e importancia de trabajos publicados en relación al tema investigado.

- Participación en Seminarios y Encuentros a nivel nacional internacional que tengan relación con sujeto del estudio Delphi.
- Juicio de otros panelistas: Consiste en la evaluación que hace cada panelista de cada uno de los demás integrantes del panel.

Uno de los problemas que representa este último criterio es que no se conserva el anonimato de los participantes en el panel. El otro problema es que no se puede asegurar que un panelista puede evaluar correctamente al resto (*Brockhoff, 1975*).

B. PROYECCIONES.

En un Delphi de proyecciones se debe incluir mayoritariamente expertos, tratando de abarcar los distintos sectores que están ligados directamente al tema. El grado de experto, en este caso, no se limita a los conocimientos teóricos, o a la experiencia docente o académica, sino que, será preciso incluir individuos que por su experiencia profesional puedan aportar. Además de sus conocimientos teóricos, un bagaje práctico que será de gran utilidad.

Número de Panelistas

El número óptimo de panelistas depende de los siguientes factores:

Tema.

Cuando la técnica Delphi se utiliza en estudios de temas interdisciplinados, es necesario tener un panel con un número mayor de participantes que en el caso de un tema que abarque una sola disciplina. Esto es debido a que las disciplinas deben estar representadas en cada uno de los criterios con que se escogen los panelistas. En el caso de temas muy especializados el número de panelistas se ve limitado por la disponibilidad de expertos en dicho tema.

Objetivos del estudio.

El número de panelistas varía dependiendo del uso que se le quiera dar a los resultados del ejercicio Delphi. En términos de su difusión y de la influencia de dichos resultados puedan tener en la toma de decisiones.

Recursos con que se cuenta.

La limitación de recursos, tanto humanos como financieros determinan en algún grado el número de panelistas. Otra restricción al número de panelistas es la disponibilidad de recursos financieros para ofrecer incentivos económicos por la participación de expertos.

Estímulo a la participación.

Puede ocurrir en otras oportunidades que nos interesa la participación de expertos que se muestran reticentes a participar por el tiempo que les demandará y porque esto significará apartarlos de su trabajo habitual. En estos casos sería conveniente remunerar su participación en el panel.

Cuando se trata de estimular la participación de investigadores reticentes a integrar un panel Delphi, se recomienda cuidar que los resultados sean publicados en revistas y publicaciones especializadas en el tema, de modo que el auditorium que tendrá el resultado del ejercicio motive su participación.

C. COMO MANTENER EL INTERÉS DURANTE EL EJERCICIO.

Para asegurar la participación, es preciso cuidar el estilo, presentación y calidad del material que se entrega a los panelistas en las sucesivas vueltas.

Se recomienda el uso de colores en el diseño del cuestionario, sobre todo cuando se emplean diagramas y gráficos, de modo de hacerlo más atractivo.

Hay que cuidar que el lenguaje no sea monótono extremadamente formal. A veces es conveniente recurrir a un lenguaje emotivo usando extractos de conversaciones amenas que tipifiquen un problema.

Otra técnica que se recomienda como una forma de mantener el interés, es el uso de casetes y entrevistas.

Hay que tener siempre presente, que la forma en que se entrega el material refleja el valor que los monitores le asignan al ejercicio.

- de uno a más eventos.

- Preguntas de probabilidades: Consiste en solicitar a los panelistas una estimación de la probabilidad de ocurrencia de un evento con algún nivel de certeza.

Ponderadas las respuestas y corregidos los sesgos, se procede a identificar los puntos donde se ha logrado consenso y aquellos puntos donde existen discrepancias.

D. DEFINICIÓN DE CONSENSO.

Es preciso definir claramente que se entiende por consenso para cada uno de los tipos de preguntas. No existe una única forma de medir consenso. Las mencionadas a continuación son las adoptadas para los estudios Delphi que se encuentran en el anexo.

Se entenderá por consenso en las preguntas con dos alternativas cuando una de ellas acumula al menos el 70% de los votos ponderados por nivel de confianza y grado de experto.

Para las preguntas con más de dos alternativas se entenderá por consenso, cuando una de las alternativas acumula al menos el 50% del total de las alternativas ponderadas por nivel de confianza y grado de experto.

E. IDENTIFICACIÓN DE FALLAS EN EL CUESTIONARIO.

Como el método está en constante perfeccionamiento, la descripción de los detalles de la técnica no han sido agotados en la literatura. Esto se ve acentuado por la exclusividad del diseño de un ejercicio Delphi, para un determinado tema. Por estas razones es posible cometer errores, los cuales deberán ser identificados en esta etapa para ser corregidos en vueltas posteriores. Elaboración del feedback. Los resultados de la evaluación, constituyen feedback para la siguiente. El feedback debe ser lo más libre posible y representar la opinión de todos los panelistas, incluyendo a la minoría.

4. 6 Metodología de la Investigación

La descripción de los Mapas de Competencias de una Organización, ha de hacerse con una metodología definida, estructurada, planificada para recoger toda la información que se necesita durante el desarrollo y diseño de los Mapas de Competencias, se utiliza como técnica principal Delphi de proyección y conducción, los *grupos de expertos*:

- ✓ Un grupo multidisciplinar creado para la elaboración del mapa de cada categoría, formado por profesionales experimentados en su puesto de trabajo, pertenecientes a la categoría objeto de análisis (médicos y enfermeros) del Hospital Virgen de las Nieves y del Clínico de Granada durante el año 2002-2006 y que cumplan los requisitos que se detallan en el apartado 4.1.1 y 4.1.2
- ✓ Cada grupo es guiado por una persona experta en el método y en técnicas de manejo de grupo.
- ✓ El número de miembros en torno a las seis u ocho personas.
- ✓ Para cada categoría profesional se diseña un Mapa de Competencias, en el que se describe por un lado las funciones o áreas de responsabilidad en el puesto de trabajo y por otro, las competencias de Conocimiento (saber), de Habilidad (saber hacer) y de Actitud (ser) necesarias para el desempeño del puesto.
- ✓ Además se determina los grados de desarrollo de cada puesto que pueden ser hasta tres: *grado uno de "Incorporación al puesto"*, grado en el que se incluyen los requisitos de acceso al puesto, *grado dos de "Madurez"*, grado en el que se describen funciones y competencias para un desarrollo pleno y maduro del puesto y *grado tres de "Excelencia"*, grado en el que las funciones y competencias dirigidas a la promoción interna (avanzado, experto y excelente).
- ✓ Cuando se realiza la disgregación de los tres niveles con las competencias necesarias en cada uno de ellos, se identifica cual va a ser el nivel de desarrollo de la competencia en cada nivel como *deseable* (que pasará a ser imprescindible en el siguiente grado de desarrollo) o *imprescindible* desde el principio.

Reunión con el coordinador del proyecto en el Hospital o UGC (Unidad de Gestión Clínica) para facilitarles información sobre objetivos, organización, ámbito, número y perfiles de los profesionales en los grupos de trabajo y planificación del proyecto. Dependiendo del nivel de formación o información que tenga, se hace presentación del proyecto o exposición mínima teórica. Además se recopila toda la información necesaria para implantar grupos de trabajo por cada unidad de gestión clínica.

Los grupos de trabajo se eligen para cada UGC de entre los expertos por cada categoría.

4.6.1. Premisas a tener en cuenta

- El coordinador del proyecto en el Hospital o UGC se pide tener conocimientos en gestión por competencias, haber participado en alguno de los cursos que han sido impartido a lo largo del año 2002-2006.
- Además, si cumple los requisitos anteriores, esta persona debe ser el responsable de la UGC, o bien persona en quién delegue dicha responsabilidad.
- Cada una de las personas responsables de un grupo debe conocer con precisión:
 - Definición de Competencias.
 - Definición de Mapas de Competencias.
 - Glosario de Competencias que incluye el nombre de la competencia y definición de la misma.
 - Mapas de Competencias Tipo.
 - Mapas de Competencias del PAUE.
 - Mapas de Competencias de Procesos Asistenciales.
- Conocer el funcionamiento de una Unidad Clínica de Gestión (Funciones, profesionales que las forman, grado de desarrollo y autonomía, organigrama, organización, etc.) y en concreto de las Unidades Clínicas incluidas en el ámbito de este proyecto. Esta información la solicitará cada responsable de proyecto a cada una de las instituciones.

- Determinar criterios que deben cumplir los candidatos a formar parte de los grupos de Competencias de las Unidades Clínicas del Hospital. Estos criterios, descritos en el punto 4.1.3., serán conocidos por los responsables de este Proyecto en los Hospitales.
- Conocer el perfil de todos y cada uno de los integrantes de estos grupos que serán determinados por los responsables de los Hospitales.
- Se deberá conocer la información, que les será dada por parte de sus responsables directos para pedir su colaboración en este Proyecto, como participantes de los grupos de trabajo y por supuesto las reacciones que esto genera entre ellos (disponibilidad, dudas, miedos...).

4.6.2. Premisas a tener en cuenta para la elección del grupo de expertos

- Número de participantes: 6-8 personas.
- Perfiles: grupos multidisciplinares para cada categoría. Se compondrán del 50% de la categoría del mapa a definir, el 30% de otras categorías profesionales de dicha UCG y el resto de la misma categoría del mapa pero de otras UCG que se relacione con esa UCG.
- Expertos técnicos por cada UCG definidos por el Coordinador del proyecto y los propios participantes, siguiendo la dinámica "bola de nieve", en el Hospital o UCG. Requisitos: 2 años mínimo de desarrollo en el puesto.

4.6.3. Desarrollo de los equipos de expertos

- ✓ Dinámica 1, contenido:
 - Realización de un torbellino de ideas con el fin de obtener las competencias (C, H, A) que incluirían en el mapa. Orientación: incluir las aportaciones del grupo alrededor de la letra de cada tipo de competencias.
 - Puesta en común: desechar lo no lógico y agrupar la válido por competencias.
 - Cierre de la reunión con la planificación de la siguiente dinámica.

✓ Dinámica 2, contenido:

- Presentación de los resultados de la dinámica 1.
- Feedback para aclarar dudas y conceptos.
- Análisis comparativos de los mapas que han elaborado con los mapas definidos, incluyendo las nuevas aportaciones del grupo, si es que las hubiera, para la configuración definitiva del mapa de la UCG.
- En el caso de que el grupo no contemplara ninguna de las Competencias Esenciales, se les presentará al grupo como competencias imprescindibles del Sistema ligadas al Plan de Calidad y al Contrato Programa.
- Puesta en común de resultados.
- Cierre con agradecimiento a la participación.
- Exposición, comentario y debate de sus reflexiones previas y posteriores a las dinámicas.

4. 7 Reunión de seguimiento

Coordinador del proyecto: reunión de seguimiento en la que se informará de la consecución de objetivos esperados, incidencias y propuestas de mejora, refuerzo de algunos grupos, presentación de borradores y ultimación de detalles.

4. 8 Presentación de Informe final

Presentación del Documento final y CD con la descripción de todos los mapas de competencias por categorías por cada UGC.

Tabla resumen de la composición del panel de expertos

EMPRESA/ORGANIZACIÓN:	
DEPARTAMENTO / ÁREA:	
DEPARTAMENTO / ÁREA:	Funciones y Responsabilidades:
COMPOSICIÓN:	Categorías profesionales: Directores: Subdirectores: Mandos Intermedios: Técnicos (personal operativo): Otras _____ Puestos de Trabajo - denominación - ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
MAPAS DE COMPETENCIAS PROFESIONALES QUE SE VAN A TRABAJAR	✓ ✓ ✓ ✓
	Total mapas:
Profesionales que participan en su elaboración y categoría profesional	✓ ✓ ✓ ✓
RESPONSABLE:	

En la tabla se presenta en forma de Algoritmo, como sería el plan de trabajo.

Algoritmo de Plan de Trabajo

Descripción del puesto
Definir Funciones / Responsabilidades

Decisión de Construir un Mapa de Competencias.

6-8 Profesionales + 1 Coordinador. Equipo Técnico multidisciplinar que reúna a puestos colaboradores

Constitución del Grupo de Trabajo

1ª Reunión

Dinámica de trabajo:
Tormenta de Ideas.
C - H - A

iiiiiiiImportante!!!!
Incluir en las descripciones las especificidades que la competencia implica.

- *Conocimientos
- *Habilidades
- *Actitudes

Material de Apoyo:
Glosario
Mapas de Ejemplo

2ª Reunión

Establecer niveles de desarrollo profesional
Aplicar criterios de prioridad de cada Competencia

3ª Reunión

Adaptar el Mapa a un formato estandarizado.

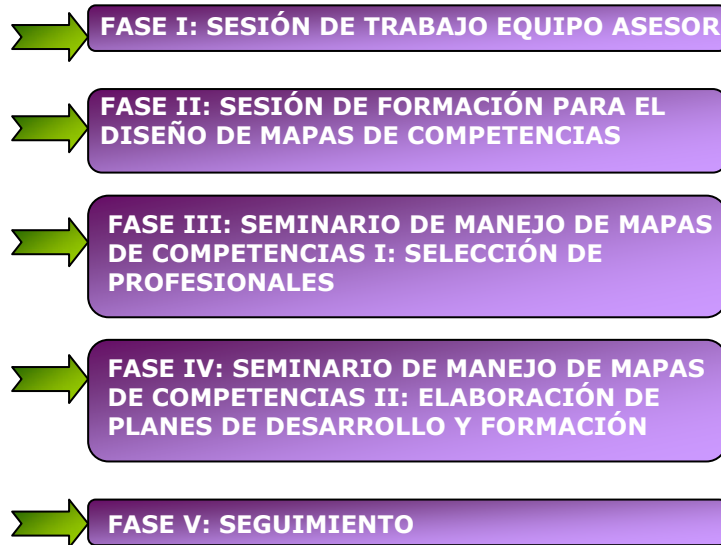
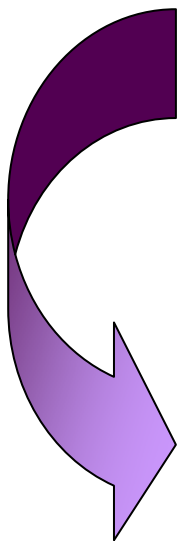
5. Resultados

- Los mapas de competencias generados, son mucho más que descripciones de puestos de trabajo. Definen y dibujan las posibles rutas de desarrollo profesional determinado las competencias básicas y específicas que el profesional ha de tener y adquirir.
- Se han definido las distintas áreas funcionales siendo todas ellas compatibles entre sí; es decir, un profesional puede desarrollarse en más de un área funcional: médicos y enfermeros pueden iniciar desarrollos en gestión, formación, comunicación, prevención, etc.
- Los mapas de competencias recogen las responsabilidades inherentes a los distintos niveles de desarrollo que para cada área funcional se han establecido.
- Se describen también las competencias de conocimiento, habilidad y actitud requeridas en cada nivel y los criterios de progreso y especificando si son imprescindibles o deseables, no suponiendo un obstáculo en el desarrollo profesional no contar con éstas, aunque sí decisorias en situaciones comparativas entre profesionales.
- Todos los profesionales responden a un plan de desarrollo relacionado con su trabajo y que emana de la Evaluación del Desempeño Profesional EDP
- Algunos considerados como profesionales de alto potencial inician desarrollos polivalentes que la empresa propone y que coinciden con los intereses y deseos del individuo.
- Se han generado mapas dinámicos que suponen el marco de empleabilidad individual. Garantizan la competitividad de los hospitales diana, respondiendo a criterios de provisionalidad.
- Son dinámicos también referidos a que competencias que hoy son deseables, mañana pueden ser imprescindibles, competencias obsoletas que saldrán de los mapas, por cuanto se irán definiendo otras nuevas en función de las necesidades y la evolución del hospital.
- Los profesionales creen en sus expectativas y desarrollo cuando además de pagarle, le promocionan y se genera un compromiso entre el profesional y la organización, que actúa como motor en la mejora del servicio o unidad.

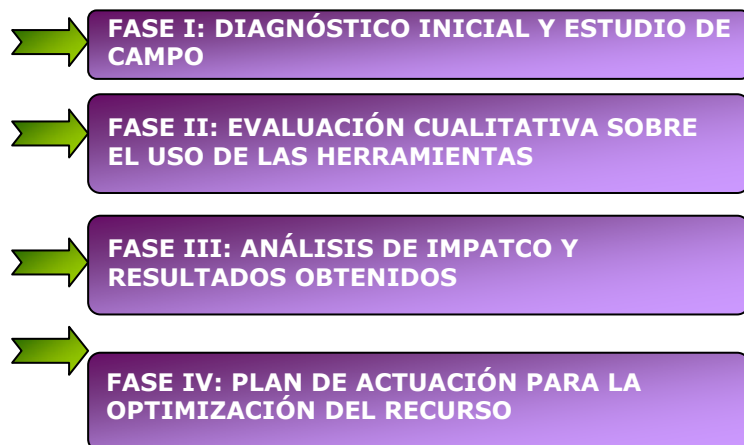
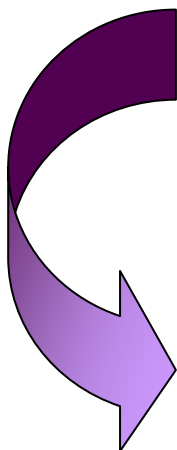
- Se ha constatado las competencias que por categoría profesional están mas desarrolladas y las que han obtenido menor puntuación. (Ver tabla)

FASES DEL PROCESO

Desarrollo Mapas de Competencias



Evaluación del impacto organizacional



Las 13 Unidades de Gestión Clínica que se han trabajado tienen como resultado 26 Mapas de Competencias repartidos entre los perfiles profesionales de médicos y enfermeros y contienen las Competencias necesarias para llevar a cabo dichas funciones o responsabilidades, entendiendo por Competencia las características subyacentes de la persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en su puesto de trabajo. Estas Competencias se desglosan en tres áreas:

- 📄 Competencias de Conocimiento: lo que la persona sabe. Permiten ser aprendidos.
- 📄 Competencias de Habilidad: tanto lo que la persona sabe hacer como su capacidad de relación interpersonal. Permiten ser entrenadas.
- 📄 Competencias de Actitud: lo que la persona es, el como se conduce ante las situaciones y escenarios. Permiten ser fomentadas.

A continuación se detalla su lectura y otros elementos que constituyen el mapa.

Para facilitar la lectura de los mapas de Competencias y para establecer una identidad de los mismos, se recomienda establecer un formato común en cuanto a estructura, código de colores, orden de la información, código para las competencias etc., de manera que sea más fácil su identificación y por lo tanto la lectura y comprensión del mismo.

En el ámbito de la Gestión por Competencias la necesidad de objetivar aspectos no tangibles, obliga a la utilización de un lenguaje común que garantice la unificación de criterios. Esto obliga a la utilización de un glosario de términos o Competencias estandarizado. En la estructura del Glosario de Competencias la literalidad de la Competencia viene precedida de un código con una letra (C, H o A: diferencia entre conocimientos, habilidades y actitudes), guión y cuatro cifras. El código debe ser único, predefinido y no modificable ya que vuelca en una base de datos preestablecida. Ejemplo de código en una competencia de conocimiento: C-1234. La Competencia se sigue de una descripción que la define y no se debe cambiar.

Los Niveles de Desarrollo y los Criterios de Prioridad, son elementos que completan un mapa y por lo tanto a todas y cada una de las Competencias elegidas, y vienen determinados por el tipo de política practicada por la empresa.

Como se presenta en la plantilla propuesta para el diseño de mapas (Ver tabla 1), a continuación de la columna donde se establecen las competencias, se encuentran tres columnas que definen los tres Niveles de Desarrollo para cada Competencia y que se establecen de la siguiente manera:

- ☞ Primera columna: corresponde al profesional recién incorporado a su puesto de trabajo, nivel **Avanzado**.
- ☞ La segunda: corresponde al profesional afianzado en el puesto (con experiencia de unos dos o tres años en el mismo), nivel de **Experto**.
- ☞ La tercera columna: corresponde al profesional que destaca en su departamento por sus Competencias extraordinarias, nivel **Excelente**.

En cada nivel de desarrollo se establece la necesidad de cada Competencia de la siguiente forma:

- ☞ La letra "D" representará el carácter de **deseable**: competencia que de manera tan sólo deseable debe tener el profesional.
- ☞ La letra "I" representará el carácter de **imprescindible**: competencia que de forma imprescindible debe poseer el profesional.

Las tres columnas finales determinan el **Criterio de Prioridad** para el desarrollo de cada Competencia. Estos criterios están ligados a los planes de formación/desarrollo en función de las necesidades de la empresa. Se entiende la prioridad 4 como la máxima o crítica y la prioridad 1 como la mínima.

En todo proceso formativo existe un número específico de fases desde que el profesional se incorpora a la Organización en un puesto determinado. Con una formación curricular y experiencias concretas, el profesional adquiere un rodaje en ese puesto y es la empresa, a través de los Mapas de Competencias, la que realiza un diagnóstico junto con el profesional para detectar las necesidades del mismo en base a las Competencias que debe adquirir para su desarrollo y promoción en dicha Organización.

El planteamiento del proceso de plan de formación profesional sigue los siguientes pasos:

- 📄 Fase I: Identificar las Competencias del Mapa del puesto de trabajo (en base a la filosofía de la Gestión por Competencias).
- 📄 Fase II: Detectar las necesidades reales de ese profesional en ese puesto de trabajo teniendo en cuenta su experiencia y bagaje académico.
- 📄 Fase III: Establecer el plan de formación y elegir las Acciones Formativas más adecuadas.
- 📄 Fase IV: Evaluar la satisfacción, aprendizaje, transferencia e impacto de dichas acciones en base a los resultados obtenidos.
- 📄 Fase V: Seleccionar los indicadores a medir que se van a reflejar en un lugar público de la Organización.
- 📄 Fase VI: Reflejar los resultados y difundirlos.

Estas seis fases se concretan, más específicamente, en las cinco etapas siguientes:

1. Identificación de las Competencias del Mapa del puesto, y la consecuente comparación de las mismas con el currículum del profesional.
2. Asignación de las acciones necesarias para cubrir las necesidades detectadas. Esa identificación ha de derivarse en la planificación y ejecución de la Acción Formativa seleccionada.

En la planificación se determinarán los objetivos de la misma, en base a los cuales se seleccionarán los contenidos ajustándolos a la metodología y herramientas adecuadas.

De igual modo, en esta fase se establecerán los proveedores de las acciones necesarias. Los cuales pueden ser de dos tipos: internos o externos.

3. Nombrar la figura del tutor de profesionales como agente que coordine todo el proceso. Esta es una función asignada al tutor de Competencias. Figura identificada como Gestor de la formación.
4. Presentar, al destinatario de la formación, el plan de desarrollo. Esto es, la difusión del mismo. El profesional ha de conocer y participar en el proceso.
5. Evaluación y acreditación. Es la fase final del proceso. Se trata de una fase de comprobación de resultados. Los cuales tomarán como referencia los objetivos marcados al principio del proceso.

Dentro del proceso de formación, y concretamente en toda Acción Formativa, se siguen unas pautas de actuación universales, éstas incluyen:



La primera etapa de diseño, incluye la **programación** de la Acción Formativa, programación que podrá ser de dos tipos fundamentalmente:

Todo el este proceso que acaba de ser descrito proporcionó una serie de resultados tangibles en la línea de los objetivos establecidos al inicio del Plan Integral de Formación y Desarrollo Profesional.

Concretamente Mapas de Competencias y al informe de resultados de la evaluación de impacto de las nuevas tecnologías.

Respecto a los Mapas de Competencias, se crearon 26 mapas para puestos de Enfermería y Facultativos que se identifican con 13 Unidades de Gestión Clínica: Cardiología, Cirugía General, Cuidados críticos y Urgencias, Dermatología, Endocrino, Hematología, Oncología; Neumología; Bloque quirúrgico; Cirugía Ortopédica, Oftalmología y Urología.



A continuación se detallan los 26 mapas definitivos, publicados:

Códigos	Médico/a Unidad de Cardiología	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
			Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
C-0077		Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0024		Informática , nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0085		Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0161		Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA). El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0156		EKG avanzado Técnicas Específicas para la realización e interpretación avanzada en electrocardiografía	I	I	I				
C-0181		Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0184		Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnicas específicas	I	I	I				
C-0524		Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0531		Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnica específicas	I	I	I				
C-0536		Fisiopatología específica "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0537		Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0545		Semiología clínica "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0555		Guía prácticas de uso "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0023		Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0032		Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0069		Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0082		Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0107		Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	D	I				
C-0167		Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	D	D	I				
C-0168		Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de Responsabilidad	D	D	I				
C-0169		Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía	D	I	I				
C-0173		Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0175		Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	D	I	I				
C-0176		Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I				
C-0180		Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0551		Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización. Técnicas específicas	D	I	I				
C-0552		Transporte enfermo crítico y no crítico desde el lugar del suceso hasta el hospital, dentro del hospital y entre hospitales Técnicas específicas. <i>Específicamente referido a su ámbito de trabajo</i>	D	I	I				
C-0560		Indicación y derivación coronariografía y revascularización Técnicas específicas	D	I	I				
C-0562		Indicación técnicas imagen ante sospecha TEP, disección aórtica. Técnicas específicas	D	I	I				
C-0566		Cardiología intervencionista Técnicas específicas	D	I	I				
C-0567		Tratamiento quirúrgico según etiología DT Técnicas específicas	D	I	I				
C-0568		Tratamiento fibrinolítico intra y extrahospitalario Técnicas específicas	D	I	I				
C-0569		Test isquemia miocárdica (ergometría, ecocardiografía de estrés, gammagrafía cardíaca...) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0060		Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				

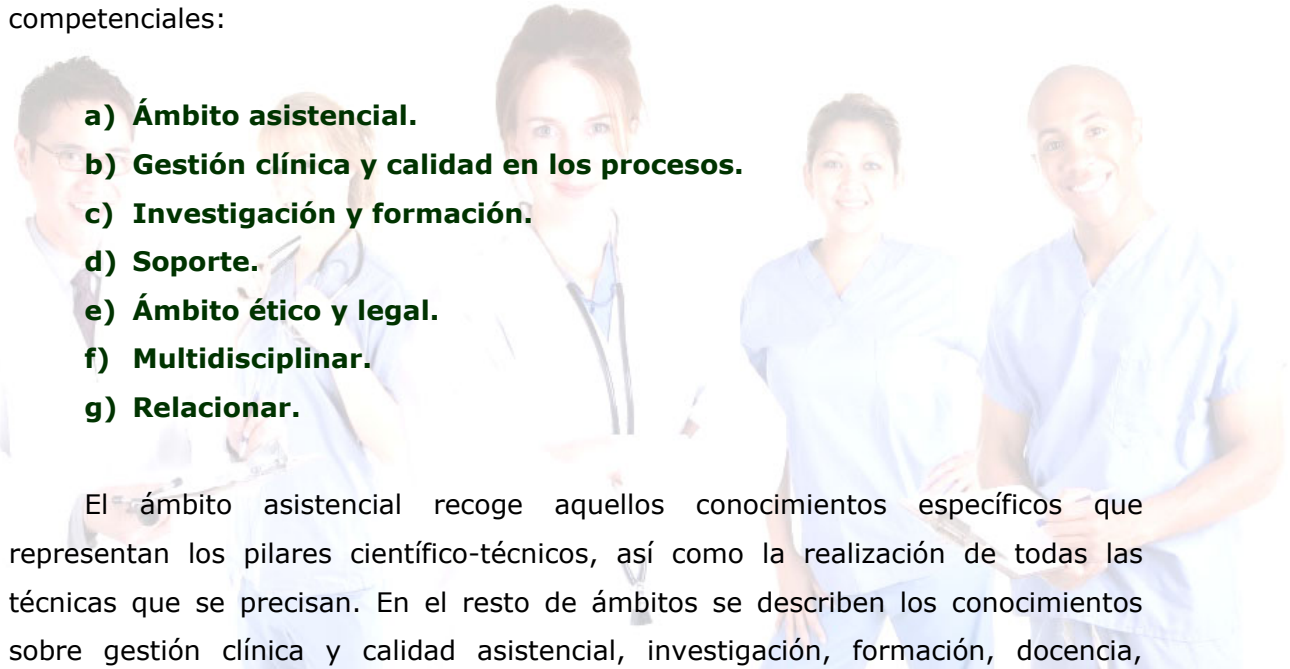
Códigos		Médico/a Unidad de Cardiología	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
Habilidades			Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I					
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente.	I	I	I					
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I					
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I					
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I					
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I					
H-0069	Facilidad para la Comunicación El/la profesional tiene capacidad para transmitir y expresar oralmente ideas y pensamientos.	I	I	I					
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales.	I	I	I					
H-0343	Elaboración anamnesis específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0310	Interpretación de pruebas complementarias (ECG, A, técnicas de imagen...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0416	Valoración clínica adecuada "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0414	Adecuada estratificación riesgo y consecuente ubicación del paciente Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0431	Valoración de los resultados de los medios diagnósticos según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0387	Tratar a cada persona de acuerdo con su entorno sociocultural Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I					
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I					
H-0413	Técnicas de exploración específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
H-0378	Manejo técnicas y habilidades cardiología intervencionista Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
H-0379	Manejo técnicas quirúrgicas según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
H-0380	Técnicas no invasivas DT (TIM), Ecocardio Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I					
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	I	I	I					
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I					
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0043	Manejo equipos electromédicos "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	I	I	I					
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I					
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I					
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	I	I					
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	I	I					
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	I	I					
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	I	I					
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I					

Códigos		Médico/a Unidad de Cardiología			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0012	Escucha activa, asertividad El/la profesional sabe estar al tanto de lo que dicen los demás, establece una posición positiva a incorporar otras ideas, sin prejuicios previos y sabiendo aceptar las opiniones de los demás	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional aporta algo más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que busca la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0066	Compasión El/la profesional es capaz de sentir el dolor del paciente y sus familiares, sin que le haga daño emocionalmente, pero sí manifiesta sensibilidad humana	I	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0059	Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos El/la profesional manifiesta orgullo de pertenecer a un proyecto y organización	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				
A-0017	Generador clima de confianza y seguridad El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/A MÉDICO/A CARDIÓLOGO:

El mapa de competencias del/la médico/a cardiólogo tiene un total de 93 competencias. Aproximadamente el 25% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 39%, dentro del apartado de habilidades, y el 36%, dentro del apartado de actitudes.

A la hora de la elaboración del mapa se consideraron los siguientes ámbitos competenciales:

- 
- a) Ámbito asistencial.**
 - b) Gestión clínica y calidad en los procesos.**
 - c) Investigación y formación.**
 - d) Soporte.**
 - e) Ámbito ético y legal.**
 - f) Multidisciplinar.**
 - g) Relacionar.**

El ámbito asistencial recoge aquellos conocimientos específicos que representan los pilares científico-técnicos, así como la realización de todas las técnicas que se precisan. En el resto de ámbitos se describen los conocimientos sobre gestión clínica y calidad asistencial, investigación, formación, docencia, soporte, ética y aspectos legales; también se ha contemplado un ámbito de conocimientos multidisciplinar en el que se incluyen competencias de conocimiento de nuevas tecnologías, inglés, prevención de riesgos laborales, informática; así como las habilidades necesarias relacionadas con actividades complementarias para el desarrollo del trabajo en la Unidad Clínica. También se han considerado las habilidades relacionales que aluden a competencias orientadas al trabajo en equipo y a la capacidad de enfrentarse con situaciones de incertidumbre. En el campo de las actitudes se han considerado aquellas que potencian la adaptación del/la profesional a ambientes y situaciones cambiantes.

Por otra parte, el mapa se compone de tres niveles de desarrollo:

- **Nivel Avanzado:** se considera que un/a profesional se sitúa en el nivel avanzado en el periodo comprendido desde su incorporación hasta

transcurridos dos años desde dicha incorporación. En ese momento el/la profesional deberá poseer aquellas competencias marcadas como imprescindibles en su mapa (I); así, como profundizar en el aprendizaje/entrenamiento de las competencias que en el siguiente nivel de desarrollo pasan de ser deseables a imprescindibles.

- **Nivel Experto:** se considera que un/a profesional debe caminar hacia el nivel de experto una vez que han transcurridos dos años desde su incorporación al puesto de trabajo. En este momento, el/la profesional deberá demostrar un grado de expertez en aquellas competencias que se consideran imprescindibles para este nivel de desarrollo profesional.
- **Nivel Excelente:** el/la profesional se considera que se sitúa en este nivel una vez que alcanza un grado excelente en el desempeño de todas las competencias recogidas en su mapa. Como se puede apreciar la concepción dinámica de los mapas de competencias hacen que este último estadio sea concebido como la meta a alcanzar en el desarrollo profesional de los médicos de la unidad de cardiología. Este nivel se utiliza como referencia para el análisis del potencial profesional y la captación de talentos.

Otro elemento destacado en la interpretación del mapa de competencias son los niveles de prioridad. Estos hacen referencia a la prioridad que en un momento determinado poseen las competencias recogidas en el mapa para la propia organización y son marcados teniendo en cuenta los objetivos estratégicos a corto/medio plazo.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del Médico Cardiólogo, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 34 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Informática.
- Formación básica en PRL.
- Organización y legislación sanitaria.
- **EKG avanzado.**
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida.**
- Efectos secundarios e interacciones fármacos.
- Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad".
- Fisiopatología específica "según proceso".
- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso".**
- **Semiología clínica "según proceso".**
- **Guías prácticas de uso "según proceso".**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los médicos de la unidad clínica de cardiología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serán las siguientes:

- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- **Metodología en gestión de procesos.**
- Presentación del SNS y específicas de Andalucía.
- **Metodología de Calidad.**
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación.
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía.
- Definición de objetivos y resultados: DPO.
- Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización.
- **Transporte enfermo crítico y no crítico desde el lugar del suceso hasta el hospital, dentro del hospital y entre hospitales.**
- **Indicación y derivación coronariografía y revascularización.**
- **Indicación técnicas imagen ante sospecha TEP, disección aórtica.**
- **Cardiología intervencionista.**
- **Tratamiento quirúrgico según etiología DT.**
- **Tratamiento fibrinolítico intra y extrahospitalario.**
- **Tests isquemia miocárdica (ergometría, ecocardiografía de estrés, gammagrafía cardiaca...)**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Inglés, nivel Básico.
- Sistemas de evaluación sanitaria.
- Medicina basada en la evidencia: aplicabilidad.
- Planificación, programación actividad asistencia.
- Dirección de equipos de trabajo, gestión de personas.



Competencias de Habilidad:

En el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y Síntesis.
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- **Capacidad de Relación Interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.
- **Capacidad de trabajo en equipo.**
- Facilidad para la Comunicación.
- **Entrevista Clínica.**
- Visión continuada e integral de los procesos.
- **Elaboración anamnesia específica "según procesos".**
- **Interpretación de pruebas complementarias (ECG, A, Técnicas de imagen...)**
- **Valoración clínica adecuada "según proceso".**
- **Adecuada estratificación riesgo y consecuente ubicación del paciente.**
- Valoración de los resultados de los medios diagnósticos según proceso.
- Tratar a cada persona de acuerdo con su entorno sociocultural.
- **Técnicas de SVA: todas.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- Gestión del tiempo.
- Comunicación oral y escrita.

- Manejo Telemedicina.
- Manejo equipos electromédicos "según proceso".
- Capacidad docente.
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además e les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.
- **Técnicas de exploración específica "según proceso".**
- **Manejo técnicas y habilidades cardiología intervencionista.**
- **Manejo técnicas quirúrgicas según proceso.**
- **Técnicas no invasivas DT (TIM), Escardio.**
- Capacidad para delegar.
- **Dar apoyo.**
- Habilidad negociadora y diplomática.
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.**
- **Capacidad de liderazgo.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Afrontamiento del stress.**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Expertez, por lo que transcurridos dos años desde su incorporación el/la profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Médico cardiólogo se han considerado 23 competencias de actitud, de estas 23 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Responsabilidad.
- Generar valor añadido a su trabajo.
- Compasión.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Orientación a resultados.
- Escucha activa, asertividad.

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad.
- Juicio crítico.
- Discreción.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad.
- Sensatez.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Creatividad.
- Resolutivo.

- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- **Colaborador, cooperador.**
- **Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos**

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro, generando además un clima de confianza y seguridad.

La aportación del sistema de gestión por competencias es el abandono de la concepción clásica de la formación centrada en el médico por aquella centrada fundamentalmente en las necesidades de los pacientes a los que trata habitualmente. Es por ello que el mapa de competencias del/la médico cardiólogo no está concebido para satisfacer únicamente las necesidades de aprendizaje de esta especialidad, sino para que el paciente pueda contar con un/a médico/a que, desde el primer momento sea capaz de identificar su problema y actuar correctamente. Desde esta perspectiva, también adquieren una especial importancia las actitudes de los/as profesionales, convirtiéndose estas en un pilar fundamental del entrenamiento estos/as profesionales.

Finalmente, cabe señalar, que para poder determinar el grado de desarrollo de los/as Médicos/as de la Unidad de Cardiología, es preciso optimizar la herramienta de Evaluación del Desempeño Profesional existente en el Sistema Sanitario Público de Andalucía con el objeto de verificar el grado de superación de las competencias recogidas en el mapa de competencias; y en base al GAP competencial obtenido de la comparación de esta Evaluación con las directrices recogidas en el mapa de competencias, se establezcan las líneas a seguir en el Entrenamiento y Desarrollo de estos/as profesionales. Actualmente, una de las herramientas más eficaces para la evaluación competencial de los/as profesionales sanitarios son las denominadas Evaluaciones Clínicas Objetivas Estructuradas (ECOEs); fundación IAVANTE mediante la colaboración con otras instituciones está desarrollando esta herramienta con el objetivo de evaluar las competencias de diferentes categorías profesionales y de esta forma poder rediseñar los procesos formativos y el entrenamiento en base a los resultados obtenidos en la ECOE.

Códigos		Enfermero/a Unidad de Cardiología			Nivel de Prioridad			
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de practica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados, evaluación de los criterios de resultados especificados) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0362	Valoración de necesidades según proceso y paciente (lactantes, niños, adolescentes, paciente geriátrico, adulto) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0524	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnica específicas	I	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	I	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica) Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0552	Transporte enfermo crítico y no crítico desde el lugar del suceso hasta el hospital, dentro del hospital y entre hospitales Técnicas específicas. <i>Específicamente referido a su ámbito de trabajo</i>	D	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas. <i>Específicamente incluye los cuidados específicos relacionados con técnicas cardiológicas invasivas.</i>	D	I	I				
C-0631	Terminología estandarizada (codificación) en cuidados de enfermería: diagnósticos (NANDA), intervenciones (NIC, CIPE), evaluación de resultados (NOC)... El / la profesional es capaz de utilizar las codificaciones oficialmente reconocidas referidas a gestión de cuidados enfermeros.	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0079	Electrocardiografía básica Técnicas Específicas para la realización e interpretación básica en electrocardiografía	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				

Enfermero/a Unidad de Cardiología								
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0089	Facilidad para la Comunicación El/la profesional tiene capacidad para transmitir y expresar oralmente ideas y pensamientos.	I	I	I				
H-0335	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0416	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0419	Registro y cumplimentación de datos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0420	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0049	Traslado y transferencia de pacientes críticos y urgentes Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0022	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	D	I	I				
H-0023	Cuidados específicos según proceso El/la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente.	D	I	I				
H-0024	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0026	Manejo equipos electromédicos "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0031	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado. El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida.	D	I	I				
H-0054	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/ la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos.	D	I	I				
H-0056	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0078	Identificación ECG normal y alteraciones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0080	Identificación intensidad DT a través escala de dolor Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0094	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I				
H-0156	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0331	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	I	I				
H-0009	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0010	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0021	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I				

Códigos		Enfermero/a Unidad de Cardiología			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0021	Humanista y con sensibilidad social El/la profesional interpreta la vida y el trabajo desde una perspectiva de "seres humanos", estableciendo criterios y planteamientos de solidaridad.	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	I	I				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria.	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva.	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible. El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional aporta algo más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que busca la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0059	Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos El/la profesional manifiesta orgullo de pertenecer a un proyecto y organización	D	I	I				
A-0020	Proactivo/a El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen. El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UNIDAD DE CARDIOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la enfermero/a de la Unidad de Cardiología tiene un total de 85 competencias. El 26% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 46%, dentro del apartado de habilidades, y el 28%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la Enfermero/a de la Unidad de Cardiología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 22 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados, evaluación de los criterios de resultados especificados)**
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- **Valoración de necesidades según proceso y paciente (lactantes, niños, adolescentes, paciente geriátrico, adulto)**
- Efectos secundarios e interacciones de fármacos
- **Cuidados enfermeros específicos "según proceso"**

- **Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso".**

La organización otorga mayor prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente en negrita. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la unidad clínica de cardiología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica).**
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- **Metodología en gestión de procesos.**
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...).**
- **Transporte enfermo crítico y no crítico desde el lugar del suceso hasta el hospital, dentro del hospital y entre hospitales.**
- Cuidados enfermeros específicos "según proceso"

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el

entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Terminología estandarizada (codificación) en cuidados de enfermería: diagnósticos (NANDA), intervenciones (NIC, CIPE), evaluación de resultados (NOC)...
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**
- **Electrocardiografía básica.**
- Inglés, nivel básico.
- Bioética



Competencias de Habilidad:

En el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Cardiología se recogen un total de 39 competencias de habilidad. En el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y síntesis.
- **Comunicación oral y escrita.**
- **Capacidad de trabajo en equipo.**
- **Facilidad para la Comunicación.**
- **Entrevista clínica.**
- **Individualización de cuidados.**
- Registro y cumplimentación de datos.
- **Técnicas específicas "según proceso".**
- Traslado y transferencia de pacientes críticos y urgentes

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además e les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Identificación y valoración de signos y síntomas “según proceso”.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- **Cuidados específicos según proceso.**
- **Técnicas de SVB.**
- Manejo equipos electromédicos “según proceso”
- **Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado.**
- **Elaboración de planes de cuidado según proceso.**
- **Técnicas de SVA: todas.**
- **Identificación ECG normal y alteraciones.**
- **Identificación Intensidad DT a través escalas de dolor.**
- **Elaboración diagnóstico de enfermería.**
- **Resolución de problemas.**
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- Capacidad para delegar.
- Gestión del tiempo.
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles.**
- Informática, nivel usuario.
- Capacidad docente.
- **Afrontamiento del estrés.**
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- **Visión continuada e integral de los procesos.**
- Capacidad de identificación de riesgos en el proceso.

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Expertez, por lo que transcurridos dos años desde su incorporación el/la profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.

Además de todas las competencias de habilidad señaladas anteriormente, el/la profesional para alcanzar la excelencia en su desempeño deberá poseer un dominio de las siguientes habilidades:

- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.**
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- Técnicas de ayuda psicológica no reglada.
- Capacidad de aplicar criterios de calidad en la práctica habitual.



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Cardiología se han considerado 24 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Orientación a resultados.
- Generar valor añadido a su trabajo.
- Responsabilidad.

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Comprensión.
- Humanista y con sensibilidad social.
- Humanización de las capacidades científico-técnicas.
- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad.
- Juicio crítico.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesible.
- Sensatez.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- **Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos.**
- Proactivo/a.
- **Creatividad.**
- **Resolutivo.**
- **Autocontrol, autoestima, autoimagen.**
- **Colaborador, cooperador.**

Finalmente, para considerar que un profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar visión de futuro.

MÉDICO (ANESTESISTA, CIRUJANO, INTENSIVISTA) UGC CIRUGÍA GENERAL Y DIGESTIVO								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas. Liderazgo El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA y concretamente la de su centro de trabajo	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0024	Conocimientos en informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece El/la profesional conoce la cartera de servicios de la <i>Unidad Clínica</i> a la que pertenece	I	I	I				
C-0085	Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud Técnica específica	I	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	I	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos (Flujogramas, Guías de Práctica Clínica, Mapa de Cuidados, Gestión de casos,...) El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	I	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia aplicabilidad Técnica específica	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0544	Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico" ANESTESISTA El/la profesional tiene conocimientos suficientes del área. Específicamente incluye los conocimientos necesarios sobre Anestesia General, Anestesia para cirugía mayor ambulatoria, Anestesia locorregional, Anestesia en situaciones de urgencia, Anestesia Pediátrica,... y a la Reanimación postquirúrgica	I	I	I				
C-0202	Preadestesia (Tratamiento estrés) ANESTESISTA Técnica específica	I	I	I				
C-0542	Evaluación preoperatoria ANESTESISTA- CIRUJANO Técnicas específicas	I	I	I				
C-0200	Tratamiento del dolor agudo y crónico y Cuidados Paliativos ANESTESISTA El/la profesional tiene conocimientos suficientes del área que se especifica.	I	I	I				
C-0205	Colocación de marcapasos transitorio (externo y endocavitario) INTENSIVISTA El/la profesional tiene conocimientos suficientes del área. Específicamente en este caso del externo.	I	I	I				
C-0554	Hemoterapia, sueroterapia Técnicas específicas	I	I	I				
C-0536	Fisiopatología específica "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0545	Semiología clínica "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0531	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0537	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc. "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0524	Efectos secundarios e interacciones de fármacos. Técnicas específicas	I	I	I				
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración	I	I	I				
C-0608	Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico Técnicas específicas	I	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencial El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	I	I	I				
C-0403	Traslado y movilización de pacientes Técnica específica	D	I	I				
C-0179	Conocimientos básicos de gestión de recursos El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad. <i>Específicamente incluye la gestión del gasto- política de ahorro</i>	D	I	I				
C-0580	Planificación, programación actividad asistencial El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0553	Traslado y movilización de pacientes Técnica específica	D	I	I				
C-0179	Conocimientos básicos de gestión de recursos El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad. <i>Específicamente incluye la gestión del gasto- política de ahorro</i>	D	I	I				
C-0580	Coste efectividad de todo lo que hace El/la profesional tiene conocimiento de la relación coste - efectividad de su actividad profesional	D	I	I				
C-0553	Soporte documental Técnicas específicas	D	I	I				
C-0169	Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	D	I	I				
C-0176	Cartera de servicios del SSPA El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios incluido el suyo	D	I	I				
C-0551	Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización. Técnicas específicas	D	I	I				
C-0555	Guía prácticas de uso "según proceso" Técnicas específicas	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	D	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de las investigaciones Técnica específica	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				

MÉDICO (ANESTESISTA, CIRUJANO, INTENSIVISTA) UGC CIRUGÍA GENERAL Y DIGESTIVO								
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación Interpersonal El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar decisiones El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente.	I	I	I				
H-0005	Capacidad de análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplica métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0029	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para identificar lo urgente, lo importante. Incorporar criterios de temporalidad, uso adecuado de recursos, identificación de objetivos y resultados a cualquier actividad.	I	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I				
H-0096	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	I	I	I				
H-0274	Manejo de los Sistemas de Información Hospitalarios Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0311	Registro y cumplimentación de datos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0344	Emisión de informes de derivación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0133	Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos El/la profesional es capaz de establecer protocolos y procedimientos de su actividad	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0087	Entrevista Clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0343	Elaboración anamnesis específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0333	Técnicas de exploración específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0310	Interpretación de pruebas complementarias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0349	Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según el proceso. Medidas generales y específicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0038	Técnicas de SVÁ; todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. Se hace especial referencia al completo manejo de la vía aérea por la importancia que tiene en esta Unidad.	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0345	Técnicas cirugía abdominal convencional CIRUJANO Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0347	Técnicas endoscópicas CIRUJANO Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0362	Preparación prequirúrgica, según proceso y ámbito de responsabilidad ANESTESISTA - CIRUJANO Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0346	Técnicas de anestesia y reanimación ANESTESISTA Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0354	Manejo equipos electromédicos "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: uso personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: uso personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I				
H-0085	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	I	I				
H-0021	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	I	I				
H-0080	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0042	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0351	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0025	Técnicas de cirugía laparoscópicas CIRUJANO Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0370	Manejo de emociones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				

MÉDICO (ANESTESISTA, CIRUJANO, INTENSIVISTA) UGC CIRUGÍA GENERAL Y DIGESTIVO								
Códigos	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes El/la profesional anteponer las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional. Incluye la objetividad en el trato con el paciente	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0047	Generar Valor Añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0024	Juicio Crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				
A-0020	Proactivo/a El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	I	I	I				
A-0059	Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos El/la profesional manifiesta orgullo de pertenecer a un proyecto y organización	D	I	I				
A-0022	Iniciativa El/la profesional se posiciona con prontitud, se adelanta a las situaciones	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0003	Empatía El/la profesional establece sus relaciones interpersonales en base a un comportamiento de acercamiento procurando establecer conexión con las necesidades y planteamientos de los otros. El/la profesional maneja la empatía.	D	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) El/la profesional lleva a cabo todas las técnicas, cuidados, tratamientos,...que el paciente necesita "según proceso" y según "su ámbito de responsabilidad", manifestando en el trato habitual con él preocuparse no sólo de sus necesidades físicas, sino también de sus necesidades psíquicas, sociales y espirituales.	I	I	I				
A-0032	Reconoce los logros y asume los errores El/la profesional es capaz de establecer lo que se hace bien y no se hace bien, tanto él/ella, como en su equipo, con una orientación positiva y de mejora.	I	I	I				
A-0063	No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios El/la profesional actúa sin determinismos, respetando las ideas o creencias del cliente, no induciendo las suyas propias	I	I	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A (Anestesiista; cirujano; intensivista) UGC Cirugía General y Digestivo:

El mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Cirugía General y Digestivo tiene un total de 111 competencias. El 38% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 37%, dentro del apartado de habilidades, y el 25%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Cirugía General y Digestivo, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 42 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Inglés, nivel básico.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Conocimientos en informática, nivel usuario.**
- Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece.
- **Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales.**
- Educación para la salud.
- Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...).
- Metodología en gestión de procesos (Flujogramas, Guías de Práctica Clínica, Mapa de Cuidados, Gestión de casos,...).
- Medicina Basada en la Evidencia aplicabilidad.
- **Soporte Vital Avanzado.**

- **Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico" ANESTESISTA.**
- **Preanestesia (Tratamiento estrés) ANESTESISTA.**
- **Evaluación preoperatoria ANESTESISTA- CIRUJANO.**
- **Tratamiento del dolor agudo y crónico y Cuidados Paliativos ANESTESISTA**
- **Colocación de marcapasos transitorio Externo y endocavitario INTENSIVISTA.**
- **Hemoterapia, Sueroterapia.**
- **Fisiopatología específica "según proceso".**
- **Semiología clínica "según proceso".**
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad".**
- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc. "según proceso".**
- **Efectos secundarios e interacciones de fármacos.**
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso".**
- **Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico.**
- Planificación, programación actividad asistencial

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as médicos de la UGC de Cirugía General y Digestivo adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de

los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimientos básicos de gestión de recursos.**
- **Planificación, programación actividad asistencial.**
- **Traslado y movilización de pacientes.**
- **Conocimientos básicos de gestión de recursos.**
- **Coste efectividad de todo lo que hace.**
- Soporte documental.
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía.
- Cartera de servicios del SSPA.
- Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización.
- **Guía prácticas de uso "según proceso".**
- Definición de objetivos y resultados DPO.
- **Metodología de Calidad**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas. Liderazgo.
- **Sistemas evaluación sanitaria.**
- Bioética de las decisiones clínicas y de las investigaciones.
- Tecnologías para la información y las comunicaciones



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Médico/a de la UGC Cirugía General y Digestivo posee 41 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Informática, nivel usuario.
- Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.
- El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.
- **Capacidad de Relación Interpersonal.**
- **Capacidad de trabajo en equipo.**
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- **Capacidad de Planificación y Organización.**
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.
- **Manejo de los Sistemas de Información Hospitalarios.**
- Registro y cumplimentación de datos.
- Emisión de informes de derivación.
- Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos
- Visión continuada e integral de los procesos.
- **Entrevista Clínica.**
- **Elaboración anamnesia específica "según proceso".**
- **Técnicas de exploración específica "según proceso".**
- **Interpretación de pruebas complementarias.**
- **Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según el proceso. Medidas generales y específicas.**
- **Técnicas de SVA: todas.**
- **Técnicas específicas "según proceso".**
- **Técnicas cirugía abdominal convencional CIRUJANO.**
- Técnicas endoscópicas CIRUJANO.

- **Preparación prequirúrgica, según proceso y ámbito de responsabilidad ANESTESISTA – CIRUJANO.**
- **Técnicas de anestesia y reanimación ANESTESISTA.**
- Manejo equipos electromédicos "según proceso".
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Comunicación oral y escrita.**
- Capacidad docente.
- Capacidad para delegar.
- **Dar apoyo.**
- Habilidad negociadora y diplomática.
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso. Capacidad de motivar.**
- **Gestión del tiempo.**
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación.**
- Manejo Telemedicina.
- **Técnicas de cirugía laparoscópicas CIRUJANO**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Expertez, por lo que transcurridos dos años desde su incorporación el/la profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Médico/a de la UGC Cirugía General y Digestivo se han considerado 28 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación al cliente.
- Orientación a resultados.
- Responsabilidad.
- Discreción.
- Generar Valor añadido a su trabajo.
- Comprensión.
- Humanización de las capacidades científico-técnicas.
- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia).
- Reconoce los logros y asume los errores.
- No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios.

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Colaborador, cooperador.
- Juicio crítico.
- Proactivo.
- Iniciativa.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- **Autocontrol, autoestima, autoimagen.**
- Creatividad.
- Resolutivo.
- **Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos.**
- **Empatía.**

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro.

Códigos		Enfermero/a UGC CIRUGÍA GENERAL Y DIGESTIVO			Nivel de Prioridad			
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
C -0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA y concretamente la de su centro de trabajo	I	I	I				
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece El/la profesional conoce la cartera de servicios de la <i>Unidad Clínica</i> a la que pertenece	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0085	Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0024	Conocimientos en informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0348	Manejo seguro de equipos electromédicos Técnicas específicas.	I	I	I				
C-0559	Conocimiento del instrumental quirúrgico y técnicas quirúrgicas Técnicas específicas	I	I	I				
C-0351	Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0389	Manipulación de residuos Técnica específica	I	I	I				
C-0349	Conocimientos sobre tipos de drogas y anestias Técnicas específicas.	I	I	I				
C-0524	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0350	Conocimientos sobre disciplina quirúrgica Técnicas específicas	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0554	Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías Prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos,...según el proceso en qué trabaja	I	I	I				
C-0551	Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización. Técnicas específicas	D	I	I				
C-U1/6	Cartera de Servicios del SNS y SSPA El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios, incluido el suyo	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0004	Conocimientos básicos de Calidad (Indicadores, estándares, acreditación, Guías de práctica clínica) Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...). El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad. <i>Incluye conocimientos del gasto</i>	D	I	I				
C-0403	Traslado y movilización de pacientes Técnica específica	D	I	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0033	Metodología pedagógica: didáctica y técnicas docentes E/la profesional conoce suficientemente las metodologías y técnicas didácticas y pedagógicas para impartir, coordinar o diseñar actividades docentes.	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas. Liderazgo El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				

Códigos		Enfermero/a UGC CIRUGÍA GENERAL Y DIGESTIVO			Grado de Desarrollo				Nivel de Prioridad			
		Habilidades	Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4			
H -0005	Capacidad de análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I								
H-0029	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para identificar lo urgente, lo importante. Incorporar criterios de temporalidad, uso adecuado de recursos, identificación de objetivos y resultados a cualquier actividad.	I	I	I								
H-0059	Trabajo en Equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I								
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I								
H-0180	Manejo del aparataje necesario "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0355	Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0362	Preparación prequirúrgica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0363	Preparación para pruebas complementarias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0349	Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según el proceso. Medidas generales y específicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0419	Elaboración planes de cuidados según proceso El/ la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos.	I	I	I								
H-0420	Cuidados específicos según proceso El/la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente	I	I	I								
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I								
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. Incluye específicamente el manejo en técnicas de anestesia y reanimación, instrumentación quirúrgica convencional y laparoscópica, administración de fármacos, sueroterapia y hemoderivados, curas, drenajes y ostomias, extracción y manipulación de muestras biológicas, punción arterial, inserción de catéteres venosos, sondas,... y sus cuidados de mantenimiento,... según el nivel de responsabilidad del puesto ocupado en la Unidad.	I	I	I								
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas Informáticos en entorno Windows.	D	I	I								
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I								
H-0023	Capacidad para tomar decisiones El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I								
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	I	I								
H-0022	Capacidad para detectar problemas y aplicar soluciones El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I								
H-0024	Capacidad de Relación Interpersonal El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de Interacción personal	D	I	I								
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I								
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas. Específicamente incluye la tutorización entre profesionales	D	I	I								
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I								
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I								
H-0023	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I								
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	I	I								
H-0133	Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos El/la profesional es capaz de establecer protocolos y procedimientos de su actividad	D	I	I								
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0369	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0370	Manejo emociones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0404	Priorización de actuaciones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0405	Gestión organizativa de lo imprevisto Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0227	Manejo de tecnologías/técnicas especiales Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0078	Afrontamiento del estrés El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I								
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	I	I								
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	I	I								

Enfermero/a UGC CIRUGÍA GENERAL Y DIGESTIVO								
Códigos	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional. Incluye la objetividad en el trato con el paciente	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0047	Generar Valor Añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0024	Juicio Crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	I	I				
A-0020	Proactivo/a El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	I	I	I				
A-0059	Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos El/la profesional manifiesta orgullo de pertenecer a un proyecto y organización	D	I	I				
A-0022	Iniciativa El/la profesional se posiciona con prontitud, se adelanta a las situaciones	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0003	Empatía El/la profesional establece sus relaciones interpersonales en base a un comportamiento de acercamiento procurando establecer conexión con las necesidades y planteamientos de los otros. El/la profesional maneja la empatía.	D	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	D	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) El/la profesional lleva a cabo todas las técnicas, cuidados, tratamientos,... que el paciente necesita "según proceso" y según "su ámbito de responsabilidad", manifestando en el trato habitual con él preocuparse no sólo de sus necesidades físicas, sino también de sus necesidades psíquicas, sociales y espirituales.	I	D	I				
A-0032	Reconoce los logros y asume los errores El/la profesional es capaz de establecer lo que se hace bien y no se hace bien, tanto él/ella, como en su equipo, con una orientación positiva y de mejora.	I	D	I				
A-0063	No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios El/la profesional actúa sin determinismos, respetando las ideas o creencias del cliente, no induciendo las suyas propias	I	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A (UGC CIRUGÍA GENERAL Y DIGESTIVO):

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Cirugía General y Digestivo tiene un total de 98 competencias. El 31% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 41%, dentro del apartado de habilidades, y el 28%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la Enfermero/a de la Unidad de Gestión Clínica de Cirugía General y Digestivo, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 30 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.).
- Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece.
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales.
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios).**
- **Soporte Vital Avanzado.**
- **Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados).**
- **Conocimientos en informática, nivel usuario.**
- **Manejo seguro de equipos electromédicos.**

- **Conocimiento del instrumental quirúrgico y técnicas quirúrgicas.**
- **Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos.**
- **Manipulación de residuos.**
- **Conocimientos sobre tipos de drogas y anestésicos.**
- Efectos secundarios e interacciones de fármacos.
- **Conocimientos sobre disciplina quirúrgica.**
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad".**
- **Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico".**
- **Protocolos, Procedimientos y Guías Prácticas para la enfermera "según proceso"**

La organización otorga mayor prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente en negrita. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los enfermeros/as de la UGC de Cirugía General y Digestivo adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel Avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización.
- Cartera de Servicios del SNS y SSPA.
- **Metodología en gestión de procesos.**
- **Conocimientos básicos de Calidad (Indicadores, estándares, acreditación, Guías de práctica clínica).**

- Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...).
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...).**
- **Traslado y movilización de pacientes**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Bioética.
- Inglés, nivel básico.
- **Metodología pedagógica: didáctica y técnicas docentes.**
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas. Liderazgo.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones



Competencias de Habilidad:

En el mapa de Enfermero/a de la UGC de Cirugía General y Digestivo se recogen un total de 40 competencias de habilidad. En el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de análisis y síntesis.

- **Capacidad de Planificación y Organización.**
- **Trabajo en Equipo.**
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- **Manejo del aparataje necesario "según proceso".**
- **Identificación y valoración de signos y síntomas "según procesos".**
- **Preparación prequirúrgica.**
- **Preparación para pruebas complementarias.**
- Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según el proceso. Medidas generales y específicas.
- Entrevista clínica.
- **Elaboración diagnóstico de enfermería.**
- **Elaboración planes de cuidados según proceso.**
- Cuidados específicos según proceso.
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- **Técnicas específicas "según proceso".**
- **Técnicas de SVA: todas**

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Informática, nivel usuario.
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- Gestión del tiempo.
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- **Capacidad para detectar problemas y aplicar soluciones.**
- **Capacidad de Relación Interpersonal.**
- **Comunicación oral y escrita.**
- Capacidad docente.
- Capacidad para delegar.
- Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles.**

- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Visión continuada e integral de los procesos.**
- **Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos.**
- **Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...).**
- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados).**
- Manejo emociones.
- **Priorización de actuaciones.**
- **Gestión organizativa de lo imprevisto.**
- **Manejo de tecnologías/técnicas especiales.**
- **Afrontamiento del estrés.**
- **Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso Capacidad de motivar**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Expertez, por lo que transcurridos dos años desde su incorporación el profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a del a UGC Cirugía General y Digestivo se han considerado 28 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.

- Orientación a resultados.
- Discreción.
- Responsabilidad.
- Generar Valor añadido a su trabajo.
- Comprensión

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Comprensión.
- Humanista y con sensibilidad social.
- Humanización de las capacidades científico-técnicas.
- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad.
- Juicio crítico.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesible.
- Sensatez.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- **Autocontrol, autoestima, autoimagen.**
- Creatividad.
- Resolutivo.
- Visión de futuro.
- **Sentido de pertenencia a la organización e identificación con sus objetivos.**
- **Empatía.**

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe demostrar en su desempeño las actitudes mencionadas anteriormente y fomentar las siguientes:

- **Humanización de las capacidades científicos-técnicas.**
- **Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad e inquietudes y necesidades del enfermo y familia).**
- **Reconoce los logros y asume los errores.**
- **No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios.**

MÉDICOS								
UNIDAD DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C -0207	Anestesia en situaciones de urgencias Técnica específica	I	I	I				
C-0059	Experto clínico El/la profesional posee un grado de desarrollo excelente en las competencias de su mapa específico, lo que le confiere la autoridad profesional necesaria para ser un referente sanitario.	I	I	I				
C-0076	Conocimiento de Patología Urgente y emergente El/la profesional conoce las patologías más frecuentes en el entorno de la urgencia y emergencia sanitaria	I	I	I				
C-0077	SopORTE Vital Avanzado Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0081	Atención al Traumatizado Técnicas Específicas de aplicación en la asistencia inicial al paciente Traumatizado Grave	I	I	I				
C-0082	Inglés nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	I	I	I				
C-0083	SVA Pediátrico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado en el paciente pediátrico	I	I	I				
C-0110	Conocimiento de las Técnicas Básicas de Imagen El/la profesional conoce técnicas específicas sobre Marketing, imagen corporativa	I	I	I				
C-0135	Conocimientos generales en soporte documental El/la profesional conoce los documentos clínicos específicos necesarios para el desarrollo de su actividad profesional	I	I	I				
C-0156	ECG avanzado Técnicas Específicas para la realización e interpretación avanzada en electrocardiografía	I	I	I				
C-0166	Transporte sanitario,Traslado en Helicoptero de enfermos críticos Técnica específica	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0187	Semiología bioquímica clínica Técnica específica	I	I	I				
C-0198	Anestesia locorregional Técnica específica	I	I	I				
C-0199	Cuidados intensivos y reanimación postquirúrgica Técnica específica	I	I	I				
C-0205	Colocación de marcapasos externo Técnica específica	I	I	I				
C-0241	Toxicología clínica Técnica específica	I	I	I				
C-0256	Hemoterapia y banco de sangre Técnica específica	I	I	I				
C-0267	Trastornos hidroelectrolíticos y equilibrio ácido-base Técnica específica	I	I	I				
C-0272	Ventilación Mecánica Técnica específica	I	I	I				
C-0296	Urgencias oftalmológicas. Traumatología ocular Técnica específica	I	D	I				
C-0309	SVA neonatal Técnica específica	I	D	I				
C-0336	Urgencias pediátricas Técnica específica	I	I	I				
C -0337	Urgencias traumatológicas Técnica específica	I	I	I				
C-0354	Recepción, acogida y clasificación de enfermos en urgencias Técnica específica	I	I	I				
C-0358	Traslado de enfermos críticos Técnica específica	I	I	I				
C-0367	Conocimientos básicos sobre radiología osteoarticular Técnica específica	I	I	I				
C-0371	Problemática sociosanitaria Técnica específica	I	I	I				
C-0375	Actuación en situaciones críticas Técnica específica	I	I	I				
C-0382	Urgencias obstétricas Técnica específica	I	I	I				
C-0403	Traslado y movilización de pacientes Técnica específica	I	I	I				
C-0409	Conocimientos de legislación sanitaria El/la profesional conoce la legislación sanitaria que le aplica en su puesto de trabajo	I	I	I				
C-0471	Flujos de información en el nivel asistencial El/la profesional conoce los mecanismos de información formales en su centro de trabajo	I	I	I				
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración	I	I	I				
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	D	I	I				
C-0023	Conocimientos en Informática y Telecomunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0024	Conocimientos en informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	D	I	I				
C-0045	Conocimiento del entorno de la emergencia sanitaria El/la profesional conoce las especificidades de la atención en emergencias sanitarias	D	I	I				
C-0047	Conocimiento del sector sanitario: área de críticos El/la profesional identifica el proceso asistencial único del paciente crítico y los diferentes ámbitos de asistencia	D	I	I				
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional tiene el conocimiento básico para actuación en catástrofes	D	I	I				
C-0107	Evaluación Sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	I	I				

C-0123	Internet El/la profesional conoce las herramientas informáticas básicas de Internet	D	I	I					
C-0134	Aspectos legales de las urgencias y emergencias El/la profesional tiene conocimientos específicos sobre legislación específica para el desarrollo de la actividad profesional en el entorno de la urgencia y Emergencia	D	I	I					
C-0161	Estructura organizativa del SSPA El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	D	I	I					
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: Apliabilidad Técnica específica	D	I	I					
C-0168	Planificación, programación actividad asistencial El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I					
C-0169	Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	D	I	I					
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I					
C-0176	Cartera de servicios del SNS y SSPA El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I					
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I					
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I					
C-0392	Codificación de datos clínicos Técnica específica	D	I	I					
C-0416	Bases de datos bibliográficas médicas El/la profesional conoce BD informáticas de contenido médico	D	I	I					
C-0423	Conocimiento de los nuevos modelos de gestión sanitaria El/la profesional está al día en cuanto a modelos de gestión sanitaria se refiere	D	I	I					
C-0442	Comunicación interna El/la profesional conoce el proceso integral de comunicación interna en una empresa	D	I	I					
C-0472	Flujos de información en el ámbito sanitario El/la profesional conoce los mecanismos de información formales en el entorno del sistema sanitario	D	I	I					
C-0096	Liderazgo en equipos El/la profesional tiene conocimientos específicos sobre la competencia de Liderazgo	D	D	I					
C-0098	Epidemiología El/la profesional tiene conocimientos específicos sobre epidemiología	D	D	I					
C-0132	Estadística Básica El/la profesional tiene conocimientos básicos en Estadística y aplicación de sus técnicas específicas	D	D	I					
C-0148	Contabilidad analítica El/la profesional tiene conocimientos específicos de contabilidad analítica	D	D	I					
C-0163	Herramientas de Telemedicina: nivel experto El/la profesional conoce de forma experta las herramientas de aplicación en telemedicina	D	D	I					
C-0164	Instituciones no sanitarias relacionadas con los SCCU El/la profesional conoce las instituciones no sanitarias que en el ámbito de la emergencia se relacionan con su puesto de trabajo	D	D	I					
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	D	D	I					
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía específica de gestantes y recién nacidos.	D	D	I					
C-0013	Conocimiento de nuevas alternativas funcionales de trabajo El/la profesional conoce cómo aplicar las nuevas tecnologías en la definición de tiempos y organización del trabajo.	D	D	I					
C-0029	Inglés nivel medio El/la profesional lee, habla y escribe en inglés para mantener una comunicación normal fluida.	D	D	I					
C-0032	Metodología de Investigación El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderazgo.	D	D	I					
C-0033	Metodología Pedagógica El/la profesional conoce suficientemente las metodologías y técnicas didácticas y pedagógicas para impartir, coordinar o diseñar actividades docentes.	D	D	I					
C-0037	Motivación El/la profesional conoce técnicas de motivación y gestión de personas	D	D	I					
C-0043	Apertura al ámbito socio-sanitario El/la profesional identifica el ámbito socio-sanitario como un espacio específico	D	D	I					
C-0060	Gestión y administración de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I					
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	D	I					
C-0085	Prevención de Riesgos Laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	D	D	I					
C-0088	Diseño de Planes de Riesgo El/la profesional tiene el conocimiento básico para el diseño de planes de riesgo específicos para emergencias colectivas y catástrofes	D	D	I					
C-0270	Ecocardiografía Técnica específica	D	D	I					
C-0310	Ecografía Técnica específica	D	D	I					
C-0311	Doppler Técnica específica	D	D	I					
C-0405	Conocimiento en materia de protección de datos El/la profesional conoce la legislación de protección de datos que requiere emplear en su ámbito de responsabilidad	D	D	I					
C-0407	Conocimiento de estructuras organizativas El/la profesional conoce distintas formas estructurales de organización, en qué se diferencian y cómo definir las.	D	D	I					
C-0417	Búsquedas documentales El/la profesional conoce cómo se hace una búsqueda bibliográfica	D	D	I					
C-0429	Conocimiento de las diferentes medidas del producto sanitario El/la profesional conoce diferentes técnicas de medición del producto sanitario	D	D	I					
C-0431	Conocimiento de presupuestos y análisis de desviaciones en unidades clínicas El/la profesional tiene conocimiento no experto (de gestores no economistas) de cómo llevar la gestión presupuestaria de su unidad de gestión	D	D	I					

C-0436	Diseño de circuitos de su área de actividad El/la profesional conoce cómo establecer los circuitos de personas, información y clientes en su ámbito de responsabilidad	D	D	I			
C-0438	Confección y desarrollo de los planes de formación El/la profesional conoce nuevos modelos de gestión sanitaria	D	D	I			
C-0440	Dirección por objetivos El/la profesional conoce el modelo de gestión por objetivos	D	D	I			
C-0449	Sistemas de información Asistencial. Estadística clínica El/la profesional tiene conocimientos de estadística aplicables a la clínica	D	D	I			
C-0456	Técnicas cualitativas de investigación El/la profesional conoce técnicas cualitativas aplicables a la investigación	D	D	I			
C-0459	Organización del SNS y CCAA El/la profesional conoce la organización del Sistema Nacional de Salud y su especificidad en cada autonomía	D	D	I			
C-0482	Gestión integral por competencias El/la profesional conoce sistemas de gestión de almacén, stocks, reposición, etc orientados a la búsqueda de la mayor eficiencia	D	D	I			

Códigos		MEDICO UGC DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS			Nivel de Prioridad			
Habilidades		Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
H -0005	Capacidad de análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0014	Capacidad para asumir compromisos El/la profesional asume con responsabilidad su trabajo, manifestando positivamente su capacidad de coherencia y fidelidad para con la organización en las actividades con las que se compromete	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los Recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0023	Capacidad para la toma de decisiones El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0037	Codificación Diagnóstica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0038	Técnicas de SVA: Todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0043	Manejo de todo el material de Electromedicina (en urgencias) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0044	Manejo de las Urgencias más Frecuentes Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0054	Manejo de Herramientas Informáticas Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0059	Trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0061	Agilidad El/la profesional tiene la capacidad de respuesta rápida ante una situación determinada.	I	I	I				
H-0071	Utilización adecuada de los medios y equipos de protección El/la profesional es capaz de manejar los equipos de prevención de accidentes.	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0099	Manejo de respiradores Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0146	Exploración física Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0150	Acceso a vías centrales Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0151	Interpretación de pruebas de imagen básicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0154	Intervención en los procesos de higiene hospitalaria y control del saneamiento ambiental y del confort del medio (hospitalario) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0228	Capacidad de inspirar confianza y seguridad a los pacientes y familiares Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0001	Afrontamiento de situaciones de crisis y prevención de conflictos El/la profesional tiene la capacidad necesaria desarrollar estrategias orientadas a solventar conflictos que se puedan producir entre diferentes niveles de la organización, con profesionales o clientes, intentado llegar a acuerdos con soluciones satisfactorias todas las partes	D	I	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	I	I				
H-0022	Capacidad para detectar problemas y aplicar soluciones El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I				
H-0026	Capacidad de delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0029	Planificación y organización Capacidad para identificar lo urgente, lo importante. Incorporar criterios de temporalidad, uso adecuado de recursos, identificación de objetivos y resultados a cualquier actividad.	D	I	I				
H-0032	Habilidades sociales de comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0050	Seguridad Pasiva y Activa Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0054	Gestión de imprevistos El/la profesional posee la capacidad para solucionar situaciones que se presenten de manera imprevista.	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H -0083	Capacidad de adaptarse y promover el cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I				
H-0096	Manejo de los paquetes informáticos específicos del área Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0133	Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos El/la profesional es capaz de establecer protocolos y procedimientos de su actividad	D	I	I				
H-0226	Principales intervenciones en urgencias (canalizaciones, sondajes, vendajes,...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				

H-0271	Protocolizar las actividades Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I			
H-0272	Capacidad de comunicación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I			
H-0008	Capacidad de aportar innovación y creatividad El/la profesional tiene capacidad para aplicar técnicas y métodos creativos a cualquier situación, lo que da lugar a aportaciones que generan valor añadido. Capacidad de generar ideas propias	D	D	I			
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	D	I			
H-0010	Capacidad de ilusionar, de captar adeptos y estimular el compromiso El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I			
H-0013	Capacidad de planificar y definir objetivos El/la profesional es capaz de introducir a su trabajo herramientas de planificación: define objetivos y sabe definir acciones coherentes	D	D	I			
H-0020	Capacidad de transmitir la cultura de la Organización El/la profesional transmite con sus comportamientos y actitudes los valores de la organización	D	D	I			
H-0024	Capacidad para las relaciones interpersonales El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	D	I			
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I			
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	D	I			
H-0035	Técnicas de presentación y exposiciones audiovisuales El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I			
H-0046	Orientación Diagnóstica Telefónica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I			
H-0052	Capacidad para evaluar Profesionales, Objetivos y Tareas El/la profesional utiliza adecuadamente las técnicas específicas de evaluación de profesionales, definición de objetivos	D	D	I			
H-0055	Capacidad Docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	D	I			
H-0056	Capacidad de iniciativa El/la profesional tiene habilidad para generar ideas, planteamientos de forma espontánea y activa.	D	D	I			
H-0057	Capacidad de promoción El/la profesional tiene la capacidad de alcanzar metas que puedan reportar nuevas posibilidades profesionales.	D	D	I			
H-0094	Visión continua e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	D	I			
H-0097	Manejo de los Sistemas de información Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I			

Códigos		Médico UGC DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS						
	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) E/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0062	Generador de clima de confianza y seguridad E/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	I	I	I				
A-0054	Eficiente E/la profesional utiliza los recursos necesarios en cada actividad: tiempo, recursos materiales, recursos humanos...	I	I	I				
A-0001	Implicación E/la profesional no sólo hace las cosas, sino que establece un compromiso emocional con la organización	I	I	I				
A-0027	Capacidad de asumir compromisos y responsabilidades E/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0049	Saber estar E/la profesional manifiesta un comportamiento (conducta verbal, no verbal) adecuado en todas y cada una de las situaciones en las que se encuentra	I	I	I				
A-0040	Autocontrol, autoestima, autoimagen E/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	I	I	I				
A-0050	Flexible, adaptable al cambio, accesible, E/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0046	Positivo E/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0018	Responsabilidad E/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0041	Sensatez E/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0048	Asertividad E/la profesional establece sus relaciones interpersonales en base a un comportamiento de acercamiento procurando establecer conexión con las necesidades y planteamientos de los otros	I	I	I				
A-0051	Capacidad de integración entre las áreas y líneas E/la profesional vive la organización como un todo, sin departamentos o estructuras estancas, sabiendo establecer mecanismos de relación entre todos ellos.	I	I	I				
A-0043	Dialogante y negociador E/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0009	Honestidad, sinceridad E/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0047	Equilibrado, prudente, riguroso E/la profesional actúa en el trabajo con serenidad, pendiente de los detalles, y calculando las ventajas y riesgos	I	I	I				
A-0012	Humanista y con sensibilidad social E/la profesional interpreta la vida y el trabajo desde una perspectiva de "seres humanos", estableciendo criterios y planteamientos de solidaridad	I	I	I				
A-0017	Intuitivo y con sentido común E/la profesional utiliza, además del pensamiento lógico, pensamientos emocionales lo que le permiten una percepción especial de las cosas.	I	I	I				
A-0024	Metódico, Sistemático E/la profesional realiza su trabajo con procedimiento y sistema	I	I	I				
A-0059	Optimista, vitalista E/la profesional intenta buscar siempre lo positivo de las situaciones, transmite energía positiva y estimulante	I	I	I				
A-0029	Orientación al cliente interno y externo E/la profesional intenta buscar siempre lo positivo de las situaciones, transmite energía positiva y estimulante	I	I	I				
A-0037	Polivalencia E/la profesional no se encasilla en una actividad o puesto. Busca nuevos horizontes y es capaz de aportar lo mejor de sí mismo en diferentes ámbitos	I	I	I				
A-0057	Reconoce los logros y asume los errores E/la profesional es capaz de establecer lo que se hace bien y no se hace bien, tanto él/ella, como en su equipo, con una orientación positiva y de mejora.	I	I	I				
A-0061	Resolutivo E/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	I	I	I				
A-0044	Orientación a Resultados E/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	D	I	I				
A-0007	Colaborador, cooperador E/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0045	Generar valor añadido a su trabajo E/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	D	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad E/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	D	I	I				
A-0059	Sentido de pertenencia: de ser un elemento integrador del S.S.P.A E/la profesional manifiesta orgullo de pertenecer a un proyecto y organización	D	D	I				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua E/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	D	D	I				
A-0002	Actitud emprendedora E/la profesional manifiesta iniciativas y conductas abiertas hacia nuevos retos, proponiendo qué y cómo	D	D	I				
A-0006	Constancia y tenacidad E/la profesional persevera en su tarea, aun a pesar de las dificultades, procurando mantener un esfuerzo constante para lograr los objetivos	D	D	I				
A-0007	Creatividad innovador, flexibilidad, mente inquieta E/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	D	I				
A-0013	Disponibilidad E/la profesional está accesible a los demás, y cuando se le requiere da su tiempo, conocimiento y trabajo	D	D	I				
A-0014	Facilitador E/la profesional busca lo posible sistemáticamente, convirtiendo en fácil lo que no siempre es.	D	D	I				

H-0271	Protocolizar las actividades Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0272	Capacidad de comunicación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0008	Capacidad de aportar innovación y creatividad El/la profesional tiene capacidad para aplicar técnicas y métodos creativos a cualquier situación, lo que da lugar a aportaciones que generan valor añadido. Capacidad de generar ideas propias	D	D	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, de captar adeptos y estimular el compromiso El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0013	Capacidad de planificar y definir objetivos El/la profesional es capaz de introducir a su trabajo herramientas de planificación: define objetivos y sabe definir acciones coherentes	D	D	I				
H-0020	Capacidad de transmitir la cultura de la Organización El/la profesional transmite con sus comportamientos y actitudes los valores de la organización	D	D	I				
H-0024	Capacidad para las relaciones interpersonales El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	D	I				
H-0035	Técnicas de presentación y exposiciones audiovisuales El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0046	Orientación Diagnóstica Telefónica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0052	Capacidad para evaluar Profesionales, Objetivos y Tareas El/la profesional utiliza adecuadamente las técnicas específicas de evaluación de profesionales, definición de objetivos	D	D	I				
H-0055	Capacidad Docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	D	I				
H-0056	Capacidad de iniciativa El/la profesional tiene habilidad para generar ideas, planteamientos de forma espontánea y activa.	D	D	I				
H-0057	Capacidad de promoción El/la profesional tiene la capacidad de alcanzar metas que puedan reportar nuevas posibilidades profesionales.	D	D	I				
H-0094	Visión continua e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	D	I				
H-0097	Manejo de los Sistemas de información Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UNIDAD DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS

El mapa de competencias del/la Médico/a de la Unidad de Cuidados Críticos y Urgencias tiene un total de 186 competencias. Aproximadamente el 48% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 29%, dentro del apartado de habilidades, y el 23%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/a Médico/a de la Unidad Cuidados Críticos y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 89 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Anestesia en situaciones de urgencias.**
- **Experto clínico.**
- **Conocimiento de Patología Urgente y emergente.**
- **Soporte Vital Avanzado.**
- **Atención al Traumatizado.**
- **Inglés nivel básico.**
- **SVA Pediátrico.**
- **Conocimiento de las Técnicas Básicas de Imagen.**
- **Conocimientos generales en soporte documental.**
- **ECG avanzado.**
- **Transporte sanitario, Traslado en Helicoptero de enfermos críticos.**
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Semiología bioquímica clínica.**
- **Anestesia locorregional.**
- **Cuidados intensivos y reanimación postquirúrgica.**
- **Colocación de marcapasos externo.**
- **Toxicología clínica.**

- **Hemoterapia y banco de sangre.**
- **Trastornos hidroelectrolíticos y equilibrio ácido-base.**
- **Ventilación Mecánica.**
- **Urgencias oftalmológicas. Traumatología ocular.**
- **SVA neonatal.**
- **Urgencias pediátricas.**
- **Urgencias traumatológicas.**
- **Recepción, acogida y clasificación de enfermos en urgencias.**
- **Traslado de enfermos críticos.**
- **Conocimientos básicos sobre radiología osteoarticular.**
- Problemática sociosanitaria.
- **Actuación en situaciones críticas.**
- **Urgencias obstétricas.**
- **Traslado y movilización de pacientes.**
- Conocimientos de legislación sanitaria.
- Flujos de información en el nivel asistencial.
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso".**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Médicos/as de la Unidad de Cuidados Críticos y Urgencias adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de avanzado; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimiento de los procedimientos internos.**

- Conocimientos en Informática y Telecomunicaciones.
- **Conocimientos en informática, nivel usuario.**
- **Conocimiento del entorno de la emergencia sanitaria.**
- **Conocimiento del sector sanitario: área de críticos.**
- Actuación en Catástrofes.
- **Evaluación Sanitaria.**
- **Internet.**
- **Aspectos legales de las urgencias y emergencias.**
- **Estructura organizativa del SSPA.**
- **Medicina Basada en la Evidencia: Apliabilidad.**
- **Planificación, programación actividad asistencial.**
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía.
- **Metodología de Calidad.**
- **Cartera de servicios del SNS y SSPA.**
- Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad).
- Definición de objetivos y resultados: DPO.
- **Codificación de datos clínicos.**
- **Bases de datos bibliográficas médicas.**
- Conocimiento de los nuevos modelos de gestión sanitaria.
- **Comunicación interna.**
- Flujos de información en el ámbito sanitario.

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa; al respecto se alude al desarrollo de las siguientes competencias:

- Liderazgo en equipos.
- Epidemiología.

- **Estadística Básica.**
- Contabilidad analítica.
- Herramientas de Telemedicina: nivel experto.
- Instituciones no sanitarias relacionadas con los SCCU.
- **Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación.**
- Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida.
- Conocimiento de nuevas alternativas funcionales de trabajo.
- **Inglés nivel medio.**
- Metodología de Investigación.
- Metodología Pedagógica.
- **Motivación.**
- Apertura al ámbito socio-sanitario.
- **Gestión y administración de personas.**
- **Metodología en gestión de procesos.**
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Diseño de Planes de Riesgo.
- **Ecocardiografía.**
- Ecografía.
- Doppler.
- **Conocimiento en materia de protección de datos.**
- Conocimiento de estructuras organizativas.
- **Búsquedas documentales.**
- Conocimiento de las diferentes medidas del producto sanitario.
- Gestión integral por competencias.
- Diseño de circuitos de su área de actividad.
- Confección y desarrollo de los planes de formación.
- **Dirección por objetivos.**
- Sistemas de información Asistencial. Estadística clínica.
- Técnicas cualitativas de investigación.
- **Organización del SNS y CCAA.**
- Conocimiento de presupuestos y análisis de desviaciones en unidades clínicas.



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para el Médico/a de la Unidad de Cuidados Críticos, se han considerado 54 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- **Capacidad para asumir compromisos.**
- **Adecuada utilización de los Recursos disponibles.**
- **Capacidad para la toma de decisiones.**
- Codificación Diagnóstica.
- **Técnicas de SVA: Todas.**
- **Manejo de todo el material de Electromedicina (en urgencias).**
- **Manejo de las Urgencias más Frecuentes.**
- Manejo de Herramientas Informáticas.
- **Trabajo en equipo.**
- Agilidad.
- Utilización adecuada de los medios y equipos de protección.
- **Entrevista clínica.**
- **Manejo de respiradores.**
- **Exploración física.**
- **Acceso a vías centrales.**
- **Interpretación de pruebas de imagen básicas.**
- Intervención en los procesos de higiene hospitalaria y control del saneamiento ambiental y del confort del medio (hospitalario).
- **Capacidad de inspirar confianza y seguridad a los pacientes y familiares.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Afrontamiento de situaciones de crisis y prevención de conflictos.

- Habilidad negociadora y diplomática.
- Capacidad para detectar problemas y aplicar soluciones.
- **Capacidad de delegar.**
- **Habilidades sociales de comunicación oral y escrita.**
- Planificación y organización.
- **Manejo Telemedicina.**
- Seguridad Pasiva y Activa.
- Gestión de imprevistos.
- **Afrontamiento del stress.**
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación.**
- **Capacidad de adaptarse y promover el cambio.**
- **Dar apoyo.**
- Manejo de los paquetes informáticos específicos del área.
- **Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos.**
- **Principales intervenciones en urgencias (canalizaciones, sondajes, vendajes,...).**
- **Protocolizar las actividades.**
- Capacidad de comunicación.

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que un/a profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Capacidad de aportar innovación y creatividad.
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.
- Capacidad de ilusionar, de captar adeptos y estimular el compromiso.
- Capacidad de planificar y definir objetivos.
- Capacidad de transmitir la cultura de la Organización.
- **Capacidad para las relaciones interpersonales.**
- Capacidad de liderazgo.
- **Gestión del tiempo.**
- Técnicas de presentación y exposiciones audiovisuales.
- Orientación Diagnóstica Telefónico.
- Capacidad para evaluar Profesionales, Objetivos y Tareas.

- Capacidad Docente.
- Capacidad de iniciativa.
- **Capacidad de promoción.**
- **Visión continua e integral de los procesos.**
- **Manejo de los Sistemas de información.**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Médico/a de la Unidad de Cuidados Críticos y Urgencias se han considerado 43 competencias de actitud, de estas 43 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4:

- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia).
- Generador de clima de confianza y seguridad.
- Eficiente.
- Capacidad de asumir compromisos y responsabilidades.
- Equilibrado, prudente, riguroso.
- Intuitivo y con sentido común.
- Polivalencia.
- Reconoce los logros y asume los errores.
- Resolutivo

Grupo de competencias al que se le otorga prioridad 3:

- Implicación.
- Saber estar.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Sensatez.
- Dialogante y negociador.
- Humanista y con sensibilidad social.
- Metódico, Sistemático.

- Optimista, vitalista.
- Orientación al cliente interno y externo.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Orientación a Resultados.
- Colaborador, cooperador.
- Generar valor añadido a su trabajo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad.

Finalmente, para que el/la profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que posea además fomente el siguiente grupo de actitudes:

- Sentido de pertenencia: de ser un elemento integrador del S.S.P.A.
- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- Actitud emprendedora.
- Constancia y tenacidad.
- Creatividad innovador, flexibilidad, mente inquieta.
- Disponibilidad.
- Facilitador.
- Dinamismo.
- Garante de un marco ético.
- Proactivo.
- Juicio crítico.
- Promotor del cambio.
- Tolerante dialogante y autocontrol.
- Discreción.
- Visión de futuro

ENFERMEROS								
UGC DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0004	Calidad nivel básico Conocimientos básicos de calidad	I	I	I				
C-0077	Soporte vital avanzado Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0082	Inglés básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	I	I	I				
C-0083	SVA Pediátrico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado en el paciente pediátrico	I	I	I				
C-0165	Conocimiento en metodología de cuidados enfermeros Técnica específica	I	I	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0355	Cuidados en los principales procesos críticos y de urgencias Técnica específica	I	I	I				
C-0362	Valoración de necesidades Técnica específica	I	I	I				
C-0448	Sistemas de clasificación de pacientes y medición del producto sanitario El/la profesional conoce sistemas de clasificación de pacientes y de medición del producto sanitario	I	I	I				
C-0455	Conocimientos en Técnicas de Comunicación El/la profesional conoce técnicas de comunicación verbal y no verbal	I	I	I				
C-0079	Electrocardiografía básica Técnicas Específicas para la realización e interpretación básica en electrocardiografía	D	I	I				
C-0081	Atención al Traumatizado Técnicas Específicas de aplicación en la asistencia inicial al paciente Traumatizado Grave	D	I	I				
C-0024	Conocimientos en Informática nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	D	I	I				
C-0032	Metodología de Investigación nivel básico (Elaboración de Protocolos, recogida tratamiento y análisis de datos, escritura científica, búsquedas bibliográficas y normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0045	Conocimiento del entorno de la Emergencia Sanitaria El/la profesional conoce las especificidades de la atención en emergencias sanitarias	D	I	I				
C-0053	Legislación laboral El/la profesional conoce legislación laboral de aplicación a su entorno	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional tiene el conocimiento básico para actuación en catástrofes	D	I	I				
C-0090	Salud Laboral El/la profesional tiene conocimientos básicos en Salud Laboral	D	I	I				
C-0131	Sistema de Calidad y Revisión del Sistema El/la profesional tiene conocimientos específicos del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización y revisión del mismo	D	I	I				
C-0137	Urgencias y Emergencias para enfermeros El/la profesional conoce las patologías más frecuentes en el entorno de la urgencia y emergencia sanitaria	D	I	I				
C-0166	Transporte Sanitario Técnica específica	D	I	I				
C-0167	Medicina basada en la evidencia (Aplicabilidad "en Enfermería") Técnica específica	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	D	I				
C-0348	Manejo seguro de equipos electromédicos Técnica específica	D	D	I				
C-0354	Recepción, acogida y clasificación de pacientes Técnica específica	D	D	I				
C-0389	Manipulación de residuos Técnica específica	D	D	I				
C-0442	Comunicación interna El/la profesional conoce el proceso integral de comunicación interna en una empresa	D	D	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y guías prácticas para la enfermera "según proceso" Técnica específica	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	D	D	I				
C-0013	El/la profesional conoce cómo aplicar las nuevas tecnologías en la definición de tiempos y organización del trabajo.	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0033	Metodología pedagógica: didáctica y técnicas docentes El/la profesional conoce suficientemente las metodologías y técnicas didácticas y pedagógicas para impartir, coordinar o diseñar actividades docentes.	D	D	I				
C-0048	Metodología de análisis de procesos El/la profesional conoce la metodología específica en análisis de procesos y su aplicabilidad a los procesos sanitarios	D	D	I				
C-0062	Identidad corporativa El/la profesional conoce las características de la identidad corporativa de su organización	D	D	I				
C-0073	Relaciones Institucionales "Sanitarias y No Sanitarias) El/la profesional conoce el ámbito de las relaciones institucionales a nivel genérico y de aplicación a su organización	D	D	I				

C-0085	Formación general en Prevención de Riesgos El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	D	D	I			
C-0088	Diseño de Planes de Riesgo El/la profesional tiene el conocimiento básico para el diseño de planes de riesgo específicos para emergencias colectivas y catástrofes	D	D	I			
C-0098	Epidemiología El/la profesional tiene conocimientos específicos sobre epidemiología	D	D	I			
C-0132	Estadística Básica El/la profesional tiene conocimientos básicos en Estadística y aplicación de sus técnicas específicas	D	D	I			
C-0161	Estructura organizativa y Legislación sanitaria del SSPA (Conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía así como la cartera de Servicios del SSPA). El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	D	D	I			
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	D	D	I			
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	D	I			
C-0352	Cuidados de pacientes en fase Terminal Técnica específica	D	D	I			
C-0353	Cuidados en geriatría y gerontología básica Técnica específica	D	D	I			
C-0439	Técnicas de trabajo en equipo El/la profesional conoce técnicas de trabajo en equipo y dinámicas de grupo	D	D	I			
C-0456	Técnicas cualitativas de investigación El/la profesional conoce técnicas cualitativas aplicables a la investigación	D	D	I			

ENFERMERO								
UGC DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS								
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H -0024	Capacidad para las relaciones interpersonales El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0041	Manejo Paciente Pediátrico Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0044	Manejo de las Urgencias más Frecuentes Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0048	Lectura EKG Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0050	Seguridad Pasiva y Activa Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0058	Manejo de metodología específica Habilidad para adaptar los distintos métodos a las diversas situaciones que se presenten.	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0153	Atención al paciente crítico urgente Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0177	Facilitar la relación con "el paciente", la familia (padres y/o responsables) El/la profesional tiene capacidad empática y de comunicación que pone de manifiesto en su relación con los familiares	I	I	I				
H-0180	Manejo del aparataje necesario para aplicar los conocimientos señalados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0183	Técnicas de inmovilización Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0226	Principales intervenciones en urgencias (canalizaciones, sondajes, vendajes...) "en su ámbito de trabajo" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica en su ámbito de responsabilidad	I	I	I				
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0065	Capacidad de realizar multitarea El/la profesional posee la habilidad para llevar de forma paralela varias tareas o trabajos encomendados.	D	I	I				
H-0087	Entrevista clínica "y/o de Enfermería" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0289	Elaboración de procedimientos y organización en el trabajo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0008	Capacidad de aportar innovación y creatividad El/la profesional tiene capacidad para aplicar técnicas y métodos creativos a cualquier situación, lo que da lugar a aportaciones que generan valor añadido. Capacidad de generar ideas propias	D	I	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	I	I				
H-0013	Capacidad de planificar y definir objetivos El/la profesional es capaz de introducir a su trabajo herramientas de planificación: define objetivos y sabe definir acciones coherentes	D	I	I				
H-0023	Capacidad para la toma de decisiones El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0026	Delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0028	Habilidad de comunicación, transmisión Capacidad para la transmisión y expresión oral de ideas, pensamientos, iniciativas, posicionamientos..., con un adecuado manejo de la expresión no verbal	D	I	I				
H-0043	Manejo de todo el material de Electromedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I				
H-0059	Trabajo en Equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	D	I	I				
H-0063	Saber escuchar El/la profesional posee la capacidad para realizar una escucha activa y ponerse en el punto de vista del otro.	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	I	I				
H -0133	Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos. El/la profesional es capaz de establecer protocolos y procedimientos de su actividad	D	I	I				
H-0337	Capacidad para realizar la recepción, acogida y clasificación de enfermos en urgencias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0339	Traslado y transferencia de pacientes críticos y urgentes Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				

H-0020	Capacidad de transmitir la Cultura de Empresa El/la profesional transmite con sus comportamientos y actitudes los valores de la organización	D	D	I				
H-0042	Manejo de telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0001	Afrontamiento de situaciones de crisis y prevención de conflictos El/la profesional tiene la capacidad necesaria desarrollar estrategias orientadas a solventar conflictos que se puedan producir entre diferentes niveles de la organización, con profesionales o clientes, intentado llegar a acuerdos con soluciones satisfactorias todas las partes	D	D	I				
H-0004	Capacidad de humanizar la tecnología El/la profesional orienta su uso y/o definición de las necesidades tecnológicas desde la perspectiva del usuario	D	D	I				
H-0005	Capacidad de análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	D	D	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	D	I				
H-0019	Adecuada utilización de recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0029	Planificación y organización El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	D	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	D	I				
H-0035	Técnicas de presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0040	Manejo de telecomunicaciones El/la profesional maneja adecuadamente la tecnología de comunicaciones de su puesto de trabajo	D	D	I				
H-0055	Capacidad Docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	D	I				
H-0083	Capacidad de adaptarse y promover el cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	D	I				
H-0338	Capacidad de aplicar criterios de calidad en la práctica habitual Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

		ENFERMERO UNIDAD DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS						
Códigos	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A -0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0034	Tolerante dialogante y autocontrol El/la profesional manifiesta una actitud moderada en su comunicación interpersonal, no dejándose llevar por reacciones exageradas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos y responsabilidades El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0042	Saber estar El/la profesional manifiesta un comportamiento (conducta verbal, no verbal) adecuado en todas y cada una de las situaciones en las que se encuentra	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) El/la profesional lleva a cabo todas las técnicas, cuidados, tratamientos,... que el paciente necesita "según proceso" y según "su ámbito de responsabilidad", manifestando en el trato habitual con él preocuparse no sólo de sus necesidades físicas, sino también de sus necesidades psíquicas, sociales y espirituales.	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	I	I				
A-0002	Actitud emprendedora El/la profesional manifiesta iniciativas y conductas abiertas hacia nuevos retos, proponiendo qué y cómo	D	I	I				
A-0004	Autonomía y colaboración El/la profesional no necesita autorización ni supervisión permanentemente. Así mismo, está a disposición de quien lo requiera para establecer mecanismos de cooperación	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0015	Dinamismo El/la profesional tiene un ritmo de trabajo tanto físico como intelectual que le permite no detenerse y no detener el ritmo del equipo	D	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	D	I	I				
A-0027	Orientación al cliente interno y externo El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	D	I	I				
A-0032	Reconoce logros y asume errores El/la profesional es capaz de establecer lo que se hace bien y no se hace bien, tanto él/ella, como en su equipo, con una orientación positiva y de mejora.	D	I	I				
A-0037	Eficiencia El/la profesional utiliza los recursos necesarios en cada actividad: tiempo, recursos materiales, recursos humanos...	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	D	D	I				
A-0040	Orientación a Resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	D	D	I				
A-0029	Polivalencia El/la profesional no se encasilla en una actividad o puesto. Busca nuevos horizontes y es capaz de aportar lo mejor de sí mismo en diferentes ámbitos	D	D	I				
A-0030	Prestidigitador El/la profesional es capaz de manejar variables muy diferentes en situaciones de alta inestabilidad, con maestría, guardando los equilibrios oportunos y generando aportaciones positivas	D	D	I				
A-0009	Dialogante y negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UNIDAD DE CUIDADOS CRÍTICOS Y URGENCIAS

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la Unidad de Cuidados Críticos y Urgencias tiene un total de 131 competencias. Aproximadamente el 37% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 40%, dentro del apartado de habilidades, y el 23%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/a Enfermero/a de la Unidad Cuidados Críticos y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 49 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Calidad nivel básico.**
- **Soporte vital avanzado.**
- **Inglés básico.**
- **SVA Pediátrico.**
- **Conocimiento en metodología de cuidados enfermeros.**
- **Bioética.**
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Cuidados en los principales procesos críticos y de urgencias.**
- **Valoración de necesidades.**
- **Sistemas de clasificación de pacientes y medición del producto sanitario.**
- **Conocimientos en Técnicas de Comunicación.**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la Unidad de Cuidados Críticos y Urgencias adecuada a las competencias que recoge dicho mapa,

es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de avanzado; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serán las siguientes:

- **Electrocardiografía básica**
- **Atención al Traumatizado**
- **Conocimientos en Informática nivel usuario**
- **Metodología de Investigación nivel básico (Elaboración de Protocolos, recogida tratamiento y análisis de datos, escritura científica, búsquedas bibliográficas y normas de publicación)**
- Conocimiento del entorno de la Emergencia Sanitaria.
- Legislación laboral.
- **Metodología en gestión de procesos.**
- **Actuación en Catástrofes.**
- **Salud Laboral.**
- **Sistema de Calidad y Revisión del Sistema.**
- **Urgencias y Emergencias para enfermeros.**
- **Transporte Sanitario.**
- **Medicina basada en la evidencia (Aplicabilidad "en Enfermería").**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que

el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa; al respecto se alude al desarrollo de las siguientes competencias:

- Metodología de Calidad.
- **Manejo seguro de equipos electromédicos.**
- Recepción, acogida y clasificación de pacientes.
- Manipulación de residuos.
- Comunicación interna.
- Protocolos, Procedimientos y guías prácticas para la enfermera "según proceso".
- Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.
- Conocimiento de los procedimientos internos.
- Conocimientos de nuevas alternativas funcionales de trabajo (Nuevas Tecnologías).
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- **Metodología pedagógica: didáctica y técnicas docentes.**
- **Metodología de análisis de procesos.**
- Identidad corporativa.
- **Relaciones Institucionales "Sanitarias y No Sanitarias).**
- **Formación general en Prevención de Riesgos.**
- **Diseño de Planes de Riesgo.**
- Epidemiología.
- Estadística Básica.
- Técnicas cualitativas de investigación.
- Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios).
- Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...).
- Cuidados de pacientes en fase Terminal.
- Cuidados en geriatría y gerontología básica.
- Técnicas de trabajo en equipo.
- **Estructura organizativa y Legislación sanitaria del SSPA (Conocer la organización sanitaria de España y Andalucía,**

prestaciones del SNS y específicas de Andalucía así como la cartera de Servicios del SSPA).



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para el Enfermero/a de la Unidad de Cuidados Críticos, se han considerado 52 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- **Capacidad para las relaciones interpersonales.**
- Comunicación oral y escrita.
- **Técnicas de SVA: todas.**
- **Manejo Paciente Pediátrico.**
- **Manejo de las Urgencias más Frecuentes.**
- **Lectura EKG.**
- **Seguridad Pasiva y Activa.**
- **Manejo de metodología específica.**
- **Individualización de cuidados.**
- **Atención al paciente crítico urgente.**
- **Facilitar la relación con "el paciente", la familia (padres y/o responsables).**
- **Manejo del aparataje necesario para aplicar los conocimientos señalados.**
- **Técnicas de inmovilización.**
- **Principales intervenciones en urgencias (canalizaciones, sondajes, vendajes...) "en su ámbito de trabajo".**
- **Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...).**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Capacidad de realizar multitarea.**

- **Entrevista clínica "y/o de Enfermería".**
- **Elaboración de procedimientos y organización en el trabajo.**
- **Capacidad de aportar innovación y creatividad.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso.**
- **Capacidad de planificar y definir objetivos.**
- **Capacidad para la toma de decisiones.**
- **Delegar.**
- **Habilidad de comunicación, transmisión.**
- **Manejo de todo el material de Electromedicina.**
- Informática, nivel usuario.
- **Trabajo en Equipo.**
- **Saber escuchar.**
- **Afrontamiento del stress.**
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación.**
- **Visión continuada e integral de los procesos.**
- **Elaboración y/o colaboración de guías de práctica clínica y protocolos..**
- **Traslado y transferencia de pacientes críticos y urgentes.**
- **Capacidad para realizar la recepción, acogida y clasificación de enfermos en urgencias.**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que un/a profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Capacidad de transmitir la Cultura de Empresa.
- **Manejo de telemedicina.**
- Afrontamiento de situaciones de crisis y prevención de conflictos.
- Capacidad de humanizar la tecnología.
- **Capacidad de análisis y síntesis.**
- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de aplicar criterios de calidad en la práctica habitual.**
- **Habilidad negociadora y diplomática.**

- **Resolución de problemas.**
- Capacidad de liderazgo.
- Planificación y organización.
- Gestión del tiempo.
- Técnicas de presentación y exposición audiovisual.
- **Manejo de telecomunicaciones.**
- Capacidad Docente.
- **Capacidad de adaptarse y promover el cambio.**
- Adecuada utilización de recursos disponibles.



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Cuidados Críticos y Urgencias se han considerado 30 competencias de actitud, de estas 30 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4:

- Tolerante dialogante y autocontrol.
- Capacidad de asumir compromisos y responsabilidades.
- Saber estar.
- Colaborador, cooperador.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad.
- Sensatez.
- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia).
- Humanización de las capacidades científico-técnicas.

Grupo de competencias al que se le otorga prioridad 3:

- Discreción.
- Actitud de aprendizaje y mejora continúa.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Actitud emprendedora.
- Autonomía y colaboración.
- Creatividad.
- Dinamismo.
- Juicio crítico.
- Orientación al cliente interno y externo.
- **Reconoce logros y asume errores.**
- Eficiencia.
- Resolutivo.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Generar valor añadido a su trabajo

Finalmente, para que el/la profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que además fomente en su desempeño profesional el siguiente grupo de actitudes:

- Visión de futuro.
- **Flexible, adaptable al cambio, accesible.**
- Orientación a Resultados.
- **Polivalencia.**
- **Prestidigitador.**
- Dialogante y negociador.

MÉDICOS UGC DE DERMATOLOGÍA								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA y las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnica específica	I	I	I				
C-0024	Informática , nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0538	Fisiopatología específica "según proceso" Referida específicamente a la fisiopatología de la piel, mucosas y anejos cutáneos	I	I	I				
C-0627	Anatomía según proceso Conocimiento específico del área de anatomía al que hace referencia el proceso	I	I	I				
C-0227	Dermatología clínica Técnica específica	I	I	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0107	Sistemas de evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico de inglés	D	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas. Específicamente incluye las pruebas referidas a Cáncer de piel y alergias cutáneas	D	I	I				
C-0132	Estadística Básica El/la profesional tiene conocimientos básicos en Estadística y aplicación de sus técnicas específicas	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la Dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-573	Diagnostico, tratamiento y pronóstico específicos Específico por patología. En el apartado de los tratamientos incluye las modalidades tópica, sistémica y quirúrgica y conocimientos de dermatopatología.	D	D	I				
C-458	Gestión de servicios sanitarios (UNIDAD DE GESTIÓN CLÍNICA) El/la profesional tiene conocimientos de gestión de aplicación al sector sanitario. Específicamente tiene conocimientos en la gestión de una Unidad de Gestión Clínica y los aspectos administrativos que la sostienen.	D	D	I				

Códigos		MEDICO UGC DE DERMATOLOGÍA			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la Información o de la situación.	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0030	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0311	Registro y cumplimentación de datos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0349	Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0063	Saber escuchar El/la profesional posee la capacidad para realizar una escucha activa y ponerse en el punto de vista del otro.	I	I	I				
H-0420	Continuidad asistencial El/la profesional lleva a cabo su asistencia al paciente teniendo en cuenta el papel del resto de los eslabones de la cadena asistencial, estableciendo relaciones de colaboración con ellos para así dar un servicio excelente al paciente derivado de la continuidad en el proceso	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0128	Dermatopatología diagnóstica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0032	Habilidades Sociales de Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones Interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones Interpersonales	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0355	Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0379	Manejo técnicas quirúrgicas según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0130	Técnicas de fotografía médica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0354	Manejo equipos electromédicos "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0338	Capacidad de aplicar criterios de calidad en la práctica habitual Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso. Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación Interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I				
H-0296	Realización de técnicas quirúrgicas oncológicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0297	Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. Específicamente incluye técnicas de biopsia y pruebas diagnósticas especiales, como examen directo de dermatofitos, vitropresión, dermatoscopia, pruebas epicutáneas etc.	D	D	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. Específicamente incluye el manejo adecuado en fototerapia, quimioterapia,...	D	D	I				

Códigos		Médico UGC DE DERMATOLOGÍA			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A -0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás(disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad , sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo <i>El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace</i>	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	D	I	I				
A-0064	Paciencia El/la profesional dedica cuanto tiempo es necesario, sin exasperarse al paciente	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta, cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UGC DE DERMATOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Dermatología tiene un total de 82 competencias. El 28% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 45%, dentro del apartado de habilidades, y el 27%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Dermatología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 23 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida**
- Informática , nivel usuario
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico**
- **Fisiopatología específica "según proceso"**
- **Anatomía según proceso**
- **Dermatología clínica**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as médicos/as de la UGC de Dermatología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que

se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación)
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad**
- **Metodología de Calidad**
- **Planificación, programación actividad asistencia**
- **Sistemas de evaluación sanitaria**
- Inglés, nivel básico
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad"**
- Estadística Básica
- Definición de objetivos y resultados: DPO

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional

demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- **Metodología en gestión de procesos.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**
- Diagnostico, tratamiento y pronostico específicos.
- **Gestión de servicios sanitarios (UNIDAD DE GESTIÓN CLÍNICA)**



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Médico/a de la UGC de Dermatología posee 37 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Informática , nivel usuario
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**
- **Capacidad de trabajo en equipo**
- Capacidad de Análisis y síntesis
- **Entrevista clínica**
- Visión continuada e integral de los procesos
- Adecuada utilización de los recursos disponibles
- **Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas**
- **Técnicas de SVB**
- Saber escuchar
- **Continuidad asistencial**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Registro y cumplimentación de datos.**
- **Dermatopatología diagnóstica.**
- Capacidad docente.
- Capacidad para delegar.
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- Habilidades Sociales de Comunicación oral y escrita
- Dar apoyo.
- Gestión del tiempo.
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Manejo Telemedicina.
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- **Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso".**
- Manejo técnicas quirúrgicas según proceso.
- Manejo equipos electromédicos "según proceso".
- Capacidad de aplicar criterios de calidad en la práctica habitual.

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que el/la profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Capacidad de liderazgo.**
- Técnicas específicas "según proceso".
- Habilidad negociadora y diplomática.
- **Afrontamiento del stress.**
- **Realización de técnicas quirúrgicas oncológicas.**

- **Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso. Capacidad de motivar**



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Médico/a de la UGC de Dermatología se han considerado 22 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación a resultados
- Responsabilidad
- Generar valor añadido a su trabajo
- Paciencia

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás(disponibilidad y accesibilidad)
- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Flexible, adaptable al cambio, accesible,
- Honestidad , sinceridad
- Capacidad de asumir compromisos
- Positivo
- Sensatez
- Discreción
- Capacidad de asumir compromisos
- Dialogante, negociador

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían

- Comprensión
- **Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.**
- Autocontrol, autoestima, autoimagen
- Creatividad
- **Colaborador, cooperador**
- Juicio crítico
- Resolutivo

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro.

ENFERMEROS UGC DE DERMATOLOGÍA								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0387	Procesamiento de muestras de biopsias Técnica específica	I	I	I				
C-0501	Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanzado Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0597	Promoción de la enseñanza de los autocuidados del paciente y a su entorno familiar. El profesional posee conocimientos sobre el desarrollo de contenidos, orientaciones y estrategias que facilitan a los individuos (pacientes y entorno familiar) aprender a adaptarse y a vivir con mayor calidad de vida.	I	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	D	I	I				
C-0613	Estructura organizativa y funcional de la organización El/la profesional conoce la estructura organizativa y funcional de la organización a la que pertenece. <i>Específicamente incluye conocimiento de la unidad clínica de gestión a la que pertenece.</i>	D	I	I				
C-0573	Diagnostico, tratamiento y pronóstico específicos "según proceso" Específico por patología	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordados con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica,) Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	D	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				

Códigos		ENFERMERO UGC DE DERMATOLOGÍA			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Exptez	Excelencia	1	2	3	4
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0032	Habilidades Sociales de Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0390	Manejo de la técnicas terapéuticas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0323	Extracción y manipulación de muestras biológicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0355	Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0038	Técnicas de Soporte Vital Avanzado Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0331	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0415	Valoración de necesidades Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica <i>según taxonomía oficialmente reconocida</i>	I	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/ la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos.	I	I	I				
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la elaboración específica y su aplicación.</i>	I	I	I				
H-0369	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0001	Afrontamiento de situaciones de crisis y prevención de conflictos El/la profesional tiene la capacidad necesaria desarrollar estrategias orientadas a solventar conflictos que se puedan producir entre diferentes niveles de la organización, con profesionales o clientes, intentado llegar a acuerdos con soluciones satisfactorias todas las partes	D	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de Interacción personal	D	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional Identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I				
H-0228	Capacidad de inspirar confianza y seguridad a los pacientes y familiares Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso. Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				

Enfermero Unidad de Oncología-Radioterapia								
Códigos	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás (disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional anteponen las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	D	I	I				
A-0067	Comprensión y adaptación con el entorno del niño y/o adolescente El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas y respuestas de los niños y/o adolescentes y es capaz de ponerse en su lugar para entender su comportamiento y actitudes	D	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	D	D	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	D	D	I				
A-0064	Paciencia El/la profesional dedica cuanto tiempo es necesario, sin exasperarse, al paciente	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UGC de DERMATOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la enfermero/a de la UGC de Dermatología tiene un total de 79 competencias. El 28% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 44%, dentro del apartado de habilidades, y el 28%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la enfermero/a de la UGC de Dermatología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 22 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- Soporte Vital Avanzado Cardiológico
- Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados)
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad"**
- Procesamiento de muestras de biopsias

- Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanzado
- **Cuidados enfermeros específicos "según proceso"**
- **Promoción de la enseñanza de los autocuidados del paciente y a su entorno familiar.**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as enfermeros de la Unidad de Dermatología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso"
- Estructura organizativa y funcional de la organización
- **Diagnostico, tratamiento y pronostico específicos "según proceso"**
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...)**
- **Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica).**
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Experto y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- **Metodología en gestión de procesos**
- Bioética
- Inglés, nivel básico
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Enfermero de la UGC de Dermatología posee 35 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de Análisis y síntesis
- Individualización de cuidados
- **Habilidades Sociales de Comunicación oral y escrita**
- **Manejo de la técnicas terapéuticas**
- **Extracción y manipulación de muestras biológicas**
- **Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso"**

- **Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador**
- **Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado**
- **Técnicas específicas "según proceso"**
- **Valoración de necesidades**
- **Elaboración diagnóstico de enfermería**
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso**
- **Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...)**
- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados).**
- Afrontamiento de situaciones de crisis y prevención de conflictos.

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Técnicas de Soporte Vital Avanzado
- Afrontamiento de situaciones de crisis y prevención de conflictos
- Capacidad para tomar de decisiones.
- Resolución de problemas
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- Informática, nivel usuario
- Gestión del tiempo
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio
- Capacidad para delegar
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles**
- Capacidad de inspirar confianza y seguridad a los pacientes y familiares
- Capacidad docente
- Visión continuada e integral de los procesos
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Afrontamiento del stress

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que el/la profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso. Capacidad de motivar.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- Capacidad de liderazgo.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la enfermero/a de la UGC de Dermatología se han considerado 22 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Generar valor añadido a su trabajo

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás (disponibilidad y accesibilidad)
- Orientación a resultados
- Capacidad de asumir compromisos
- Discreción

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- **Autocontrol, autoestima, autoimagen**
- Creatividad
- Colaborador, cooperador
- **Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.**
- Comprensión y adaptación con el entorno del niño y/o adolescente

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar las siguientes actitudes:

- **Juicio critico**
- **Resolutivo**
- Visión de futuro
- Comprensión
- Paciencia

MEDICOS UGC DE ENDOCRINOLOGIA Y NUTRICIÓN								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnica específica	I	I	I				
C-0024	Informática , nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0613	Estructura organizativa y funcional de la organización El/la profesional conoce la estructura organizativa y funcional de la organización a la que pertenece <i>Específicamente incluye la coordinación con otros profesionales relacionados con el proceso</i>	I	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto..) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad. <i>Específicamente incluye conocimientos de la gestión clínica de la Unidad, farmacoeconomía (genéricos),...</i>	I	I	I				
C-0619	Conocimiento avanzado del proceso asistencial Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	I	I	I				
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0176	Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	D	I	I				
C-0449	Sistemas de información hospitalaria. Estadística clínica El/la profesional tiene conocimientos de estadística aplicables a la clínica	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática. <i>Específicamente referido al campo sanitario</i>	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	I	I				

MÉDICO UGC DE ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN								
Códigos	habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H -0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	I	I	I				
H-0411	Técnicas de exploración física específicas según proceso <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	I	I	I				
H-0416	Valoración clínica adecuada "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la valoración integral del paciente (bio-psico-social)</i>	I	I	I				
H-0047	Cumplimentación de la Historia Clínica <i>Cumplimentación de la historia clínica y elaboración de informes con datos relevantes para seguimiento de la Diabetes</i>	I	I	I				
H-0297	Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	I	I	I				
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida. <i>Específicamente incluye la Capacidad de promover estilos de vida saludables, autocuidados, identificar barreras para la adherencia y motivar para cumplimentación terapéutica correcta. Counseling</i>	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica.</i>	I	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I				
H-0354	Manejo equipos electromédicos "según proceso" <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	D	I	I				
H-0298	Atención familiar: utilización de instrumentos y técnicas psicosociales <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	D	D	I				
H-0417	Capacidad de establecer relaciones entre las diferentes áreas/líneas de la organización El/la profesional manifiesta la capacidad de establecer relación óptima entre las distintas áreas y líneas de trabajo dentro de la institución	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual <i>El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual</i>	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusonar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática	D	D	I				

	El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos							
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

Códigos		Médico UGC DE ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0062	Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo El/la profesional ve a una persona enferma, no un órgano enfermo	I	I	I				
A-0054	Acogedor El/la profesional utiliza la relación interpersonal para que los demás se sientan cómodos	I	I	I				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro.) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, (sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional. <i>Específicamente referido a que el profesional reconoce y asume las consecuencias derivadas de decisiones de ámbito profesional y personal.</i>	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0012	Escucha activa, asertividad El/la profesional sabe estar al tanto de lo que dicen los demás, establece una posición positiva a incorporar otras ideas, sin prejuicios previos y sabiendo aceptar las opiniones de los demás	I	I	I				
A-0017	Generador de clima de confianza y seguridad El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0059	Sentido de pertenencia El/la profesional manifiesta orgullo de pertenecer a un proyecto y organización	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0012	Escucha activa, asertividad El/la profesional sabe estar al tanto de lo que dicen los demás, establece una posición positiva a incorporar otras ideas, sin prejuicios previos y sabiendo aceptar las opiniones de los demás	D	I	I				
A-0038	Resolutivo <i>El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas</i>	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UGC de ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN:

El mapa de competencias del/la Médico/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición tiene un total de 84 competencias. El 27% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 37%, dentro del apartado de habilidades, y el 36%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 34 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida**
- Informática , nivel usuario
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico**
- **Estructura organizativa y funcional de la organización**
- Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto..)
- **Conocimiento avanzado del proceso asistencial**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por

tanto, para llevar a cabo una selección de los/as médicos de la unidad clínica de Endocrinología y Nutrición adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda)
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación
- Sistemas de información hospitalaria. Estadística clínica
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación)
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad**
- **Metodología de Calidad**
- **Planificación, programación actividad asistencia**
- Definición de objetivos y resultados: DPO
- **Metodología en gestión de procesos**
- Inglés, nivel básico

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una competencia que pasa de ser deseable a imprescindible en el nivel de excelencia:

- Sistemas evaluación sanitaria
- Tecnologías para la información y las comunicaciones
- Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Médico/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición posee 31 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Informática , nivel usuario
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatia, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**
- **Capacidad de trabajo en equipo**
- Capacidad de Análisis y síntesis
- Visión continuada e integral de los procesos
- Adecuada utilización de los recursos disponibles
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- Capacidad docente
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**
- **Entrevista clínica**
- **Técnicas de exploración física específicas según proceso**
- Valoración clínica adecuada "según proceso"
- **Cumplimentación de la Historia Clínica**

- **Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias**
- **Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado**
- **Técnicas de SVB**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Capacidad docente
- **Capacidad para delegar**
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio
- Comunicación oral y escrita
- Dar apoyo
- Gestión del tiempo
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Manejo Telemedicina
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre
- Manejo equipos electromédicos "según proceso"

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita.

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Atención familiar: utilización de instrumentos y técnicas psicosociales
- Capacidad de establecer relaciones entre las diferentes áreas/líneas de la organización
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar**

- Habilidad negociadora y diplomática
- **Técnicas de SVA: todas**

Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Excelencia, por lo que transcurridos cuatro años desde su incorporación el profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Médico/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición se han considerado 30 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares
- Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo
- Acogedor
- Orientación al cliente (*el ciudadano como centro,*) respeto de los derechos de los pacientes.
- Generar valor añadido a su trabajo
- Generador de clima de confianza y seguridad
- Eficiente
- Humanización de las capacidades científico-técnicas
- Orientación al fomento del autocuidado

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, (sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad)
- Orientación a resultado
- Capacidad de asumir compromisos

- Discreción
- Escucha activa, asertividad
- Juicio crítico
- Polivalencia
- Sentido de pertenencia

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Autocontrol, autoestima, autoimagen
- Creatividad
- Colaborador, cooperador
- Escucha activa, asertividad

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro y una actitud resolutiva.

ENFERMEROS UGC DE ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C -0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0412	Informática, nivel usuario El/la profesional sabe cómo se utilizan las aplicaciones informáticas de su puesto de trabajo	I	I	I				
C-0613	Estructura organizativa y funcional de la organización El/la profesional conoce la estructura organizativa y funcional de la organización a la que pertenece. <i>Específicamente incluye la coordinación con otros profesionales relacionados con el proceso</i>	I	I	I				
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0498	Tecnología específica de los procesos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica. <i>Específicamente se refiere a todo el Proceso Enfermero</i>	I	I	I				
C-0570	Diagnósticos enfermeros e intervenciones en el *.* proceso Técnicas específicas, <i>según taxonomía oficialmente reconocida</i>	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	I	I	I				
C-0597	Promoción de la enseñanza de los autocuidados del paciente y a su entorno familiar. Específicamente incluye la educación diabetológica y nutricional.	I	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece El/la profesional conoce la cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0499	Conocimientos epidemiológicos Técnicas específicas	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica,) Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad. <i>Específicamente incluye conocimientos de la gestión clínica de la Unidad</i>	D	I	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				

Códigos		ENFERMERO UGC DE ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo.	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0415	Valoración de necesidades Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente entendida con un criterio integral, que incluye las necesidades físicas, psíquicas y sociales.</i>	I	I	I				
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente referida a taxonomía actual y oficialmente reconocida. Incluye la elaboración y la identificación de los diagnósticos habitualmente relacionados con la patología.</i>	I	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/ la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos	I	I	I				
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica <i>Específicamente incluye su elaboración y aplicación</i>	I	I	I				
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida	I	I	I				
H-0331	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0369	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye los problemas detectados durante la estancia hospitalaria, problemas resueltos, problemas pendientes de resolver y recomendaciones a la familia/cuidador principal extrahospitalario.</i>	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0045	Técnicas y Procedimientos Hospitalarios Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio <i>El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos</i>	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar <i>Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.</i>	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación <i>Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica</i>	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual <i>El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual</i>	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	D	I				
H-0313	Atención familiar: utilización de instrumentos y técnicas psicosociales Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

ENFERMERO UGC DE ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN								
Códigos	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0062	Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo El/la profesional ve a una persona enferma, no un órgano enfermo	I	I	I				
A-0054	Acogedor El/la profesional utiliza la relación interpersonal para que los demás se sientan cómodos	I	I	I				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, (sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional. Específicamente referido a que el profesional reconoce y asume las consecuencias derivadas de decisiones de ámbito profesional y personal.	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0059	Sentido de pertenencia El/la profesional manifiesta orgullo de pertenecer a un proyecto y organización	I	I	I				
A-0029	Polivalencia El/la profesional no se encasilla en una actividad o puesto. Busca nuevos horizontes y es capaz de aportar lo mejor de sí mismo en diferentes ámbitos	I	I	I				
A-0037	Eficiente El/la profesional utiliza los recursos necesarios en cada actividad: tiempo, recursos materiales, recursos humano	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también. Específicamente referido a que el paciente desarrolla su actividad teniendo siempre como centro al paciente y no la actividad en sí misma.	I	I	I				
A-0061	Orientación al fomento del autocuidado El/la profesional establece una relación con el paciente buscando su autonomía, no sólo apoyar sus necesidades	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0012	Escucha activa, asertividad El/la profesional sabe estar al tanto de lo que dicen los demás, establece una posición positiva a incorporar otras ideas, sin prejuicios previos y sabiendo aceptar las opiniones de los demás.	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UGC de ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición: tiene un total de 88 competencias. El 32% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 36%, dentro del apartado de habilidades, y el 32%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 28 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- Soporte Vital Avanzado Cardiológico
- Informática, nivel usuario
- Estructura organizativa y funcional de la organización
- **Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda)**
- **Tecnología específica de los procesos**
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso"**
- **Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados)**
- **Diagnósticos enfermeros e intervenciones en el *.* proceso**

- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad"**
- **Cuidados enfermeros específicos "según proceso"**
- **Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso"**
- **Promoción de la enseñanza de los autocuidados del paciente y a su entorno familiar.)**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as enfermeros/as de la unidad de Endocrinología y Nutrición adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Definición de objetivos y resultados: DPO
- Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece
- Planificación, programación actividad asistencia
- Conocimientos epidemiológicos
- Metodología en gestión de procesos
- Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica,)
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación)

- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.)**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Bioética
- Inglés, nivel básico
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición posee 32 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de Análisis y síntesis
- Comunicación oral y escrita
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**

- Informática , nivel usuario
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles**
- **Visión continuada e integral de los procesos**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**
- **Individualización de cuidados**
- **Valoración de necesidades**
- **Elaboración diagnóstico de enfermería**
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso**
- **Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...)**
- **Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado**
- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados)**
- Técnicas específicas "según proceso"
- Técnicas y Procedimientos Hospitalarios
- **Técnicas de SVB**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- Gestión del tiempo
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio
- Capacidad para delegar
- Capacidad docente
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita.

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- Habilidad negociadora y diplomática
- Resolución de problemas
- Atención familiar: utilización de instrumentos y técnicas psicosociales
- Técnicas de SVA: todas

Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Expertez, por lo que transcurridos dos años desde su incorporación el/la profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Enfermero/a de la UGC de Endocrinología y Nutrición se han considerado 28 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares
- Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo
- Acogedor
- Orientación al cliente (*el ciudadano como centro,*) respeto de los derechos de los pacientes.
- Generar valor añadido a su trabajo
- Eficiente
- Orientación al fomento del autocuidado
- Humanización de las capacidades científico-técnicas

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, (sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad)
- Orientación a resultados
- Capacidad de asumir compromisos
- Discreción
- Juicio crítico
- Polivalencia
- Sentido de pertenencia

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- **Autocontrol, autoestima, autoimagen**
- Creatividad
- Colaborador, cooperador
- Escucha activa, asertividad

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar las siguientes actitudes:

- Resolutivo
- Visión de futuro

Códigos		Médico Unidad de Hematología			Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad		
conocimientos		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3			
C -0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	I	I	I						
C -0024	Informática , nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I						
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I						
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I						
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	I	I	I						
C-0125	Plan de Objetivos de la Organización Técnica específica	I	I	I						
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA). El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	I	I	I						
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios Técnica específica	I	I	I						
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnicas específicas	I	I	I						
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	I	I	I						
C-0499	Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...) Técnicas específicas	I	I	I						
C-0500	Conocimiento del programa de cuidados paliativos del enfermo oncológico avanzado Técnicas específicas	I	I	I						
C-0501	Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanzado Técnicas específicas	I	I	I						
C-0502	Conocimiento de la oferta formativa e integrada del entorno en programas y técnicas paliativas avanzadas Técnicas específicas	I	I	I						
C-0510	Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas según proceso Técnicas específicas	I	I	I						
C-0539	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso" (mieloma) Técnicas específicas	I	I	I						
C-0540	Aspectos preventivos y de detección precoz (relacionados con el Mieloma) Técnicas específicas	I	I	I						
C-0556	Semiología bioquímica e indicación de las pruebas complementarias en *.* proceso (pruebas radiológicas y medicina nuclear) Técnicas específicas	I	I	I						
C-0573	Diagnostico, tratamiento y pronóstico específicos (tratamiento de intensificación y rescate con células progenitoras hematopoyéticas, métodos de aislamiento del paciente con mieloma) Técnicas específicas	I	I	I						
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece El/la profesional conoce la cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece	I	I	I						
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I						
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I						
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I						
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	D	I	I						
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I						
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad	D	I	I						

C-0168	Planificación, programación actividad asistencia Técnica específica	D	I	I			
C-0169	Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía Técnica específica	D	I	I			
C-0173	Metodología de Calidad El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I			
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I			
C-0176	Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	D	I	I			
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO Técnica específica	D	I	I			
C-0495	Protocolos y guías clínicas "oncológicas" de diagnóstico y tratamiento Técnicas específicas	D	I	I			
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas	D	D	I			

Códigos		MÉDICO Unidad de Hematología			Nivel de Prioridad	
		Habilidades	Grado de Desarrollo			1
		Madurez	Expertez	Excelencia		
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I		
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I		
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I		
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I		
H-0028	Habilidad de comunicación, transmisión (malas noticias y pautas a seguir) El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	I	I	I		
H-0047	Cumplimentación de la Historia Clínica El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	I	I	I		
H-0054	Informática , nivel usuario El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I		
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	I	I	I		
H-0078	Afrontamiento del stress (gestión del síndrome de burn-out derivado del contacto con la patología) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I		
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I		
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I		
H-0177	Facilitar la relación con la familia (padres y/o responsables) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I		
H-0310	Interpretación de pruebas complementarias (pruebas analíticas, Cito-Inmuno-Moleculares, citomorfología) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I		
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" (PUNCIÓN-BIOPSIA DE MEDULA OSEA, infusión de progenitores hematopoyéticos, Aféresis Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I		
H-0411	Técnicas de exploración física específicas según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I		
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I		
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I		
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I		
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I		
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	I	I		
H-0042	Manejo Telemedicina Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I		
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene capacidad para transmitir y expresar oralmente ideas y pensamientos.	D	I	I		
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I		
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I		
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I		
H-0096	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre	D	I	I		

	Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica							
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.							
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del stress Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-00350	Interpretación de pruebas complementarias en *.* el proceso (ECG, A, técnicas de imagen...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

Códigos	MÉDICO Unidad de Hematología				Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional busca lo posible sistemáticamente, convirtiendo en fácil lo que no siempre es.	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora.	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accebilidad) El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	I	I				
A-0012	Escucha activa, asertividad El/la profesional sabe estar al tanto de lo que dicen los demás, establece una posición positiva a incorporar otras ideas, sin prejuicios previos y sabiendo aceptar las opiniones de los demás	D	I	I				
A-0017	Generador de clima de confianza y seguridad El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, auto imagen El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0075	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UGC de HEMATOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Hematología tiene un total de 95 competencias. El 36% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 35%, dentro del apartado de habilidades, y el 29%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la médico de la UGC de Hematología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 34 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Conocimiento de los procedimientos internos
- **Informática , nivel usuario**
- Soporte Vital Avanzado Cardiológico
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- Actuación en Catástrofes
- Plan de Objetivos de la Organización
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA).
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida**
- **Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda)**

- Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...)
- **Conocimiento del programa de cuidados paliativos del enfermo oncológico avanzado**
- **Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanzado**
- **Conocimiento de la oferta formativa e integrada del entorno en programas y técnicas paliativas avanzadas**
- **Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas según proceso**
- Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso" (mieloma)
- Aspectos preventivos y de detección precoz (relacionados con el Mieloma)
- **Semiología bioquímica e indicación de las pruebas complementarias en *.* proceso (pruebas radiológicas y medicina nuclear)**
- **Diagnostico, tratamiento y pronostico específicos (tratamiento de intensificación y rescate con células progenitoras hematopoyéticas, métodos de aislamiento del paciente con mieloma**
- Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as médicos de la unidad clínica de hematología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el

desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Tecnologías para la información y las comunicaciones
- Inglés, nivel básico
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación)
- **Sistemas evaluación sanitaria**
- **Metodología en gestión de procesos**
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad**
- **Planificación, programación actividad asistencia**
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía
- **Metodología de Calidad**
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía
- Definición de objetivos y resultados: DPO
- Protocolos y guías clínicas "oncológicas" de diagnóstico y tratamiento

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una competencia que pasa de ser deseable a imprescindible en el nivel de excelencia:

- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Médico/a de la UGC de Hematología posee 33 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y síntesis
- Adecuada utilización de los recursos disponibles
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**
- Habilidad de comunicación, transmisión (malas noticias y pautas a seguir)
- Cumplimentación de la Historia Clínica
- Informática , nivel usuario
- **Capacidad de trabajo en equipo**
- Afrontamiento del stress (gestión del síndrome de burn-out derivado del contacto con la patología)
- **Entrevista clínica**
- Visión continuada e integral de los procesos
- Facilitar la relación con la familia (padres y/o responsables)
- **Interpretación de pruebas complementarias (pruebas analíticas, Cito-Inmuno-Moleculares, citomorfología)**
- **Técnicas específicas "según proceso" (PUNCIÓN-BIOPSIA DE MEDULA OSEA, infusión de progenitores hematopoyéticos, Aferesis**
- **Técnicas de exploración física específicas según proceso**
- **Técnicas de SVB**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

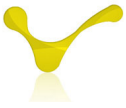
- Capacidad para delegar
- **Gestión del tiempo**
- **Comunicación oral y escrita**
- Manejo Telemedicina
- Capacidad docente
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación**
- **Capacidad de promover y adaptarse al cambio**
- **Dar apoyo**
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita.

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso
- Capacidad de motivar
- Habilidad negociadora y diplomática
- Capacidad de liderazgo
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- Afrontamiento del stress
- **Interpretación de pruebas complementarias en *.* el proceso (ECG, A, técnicas de imagen...)**
- **Técnicas de SVA: todas**

Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Excelencia, por lo que transcurridos más de cuatro/cinco años desde su incorporación el profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Médico/a de la UGC de Hematología se han considerado 28 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia)
- Humanización de las capacidades científico-técnicas

Grupo al que se le otorga prioridad 2

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Dialogante, negociador
- Honestidad , sinceridad
- Juicio crítico
- Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.
- Orientación a resultados
- Capacidad de asumir compromisos
- Discreción
- Flexible, adaptable al cambio, accesible,
- Generar valor añadido a su trabajo
- Positivo
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accebilidad)
- Responsabilidad
- Sensatez

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían

- Escucha activa, asertividad

- **Generador de clima de confianza y seguridad**
- Resolutivo
- Autocontrol, autoestima, auto imagen
- Colaborador, cooperador
- Creatividad

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro.

Códigos	Enfermero/a Unidad de Hematología							
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	I	I	I				
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos (específicamente de la unidad de trasplante) El/la profesional conoce metodología de análisis de procesos aplicada a gestión económica.	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de Trabajo.	I	I	I				
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional tiene el conocimiento básico para actuación en catástrofes	I	I	I				
C-0125	Plan de Objetivos de la Organización El/la profesional conoce el Plan estratégico y los Objetivos específicos de la Organización	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios Técnicas específicas	I	I	I				
C-0206	Transfusión de hemoderivados Técnicas específicas	I	I	I				
C-0505	Conocimiento del manejo de Quimioterapia Técnicas específicas	I	I	I				
C-0526	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" (específicamente paciente inmunodeprimido, trasplantado y con complicaciones hemorrágicas) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración	I	I	I				
C-0623	Radioterapia (Efectos Secundarios) El/la profesional tiene conocimientos de dicha disciplina en grado acorde a su nivel de responsabilidad.	I	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica,) El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0496	Conocimientos técnicos específicos de los procesos (radiólogos, patólogos, cirujanos, ginecológicos, oncólogos y paliativos) (específicamente aféresis, dispositivos vasculares) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0510	Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas según proceso Técnicas específicas	D	I	I				
C-0545	Semiología clínica "según proceso" (enfermedades hematológicas) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0551	Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización.(específicamente cuidados paliativos y atención primaria) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" (específicamente relacionado con el mieloma) El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	D	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0174	Bioética El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	D	D	I				

Códigos		Enfermero/a Unidad de Hematología			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0032	Comunicación verbal y escrita Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" (dispositivos vasculares (reservorio, port-a-cath,...), unidad de flujo laminar) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0416	Valoración clínica adecuada "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/ la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos .	I	I	I				
H-0420	Cuidados específicos según proceso (pacientes hematológicos) El /la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente .	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0022	Resolución de problemas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0054	Informática , nivel usuario Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0056	Capacidad docente Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0156	Planificación de la actividad preventiva (específicamente en caídas) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0331	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual. Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

Códigos		Enfermero/a Unidad de Hematología			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional está accesible a los demás, y cuando se le requiere da su tiempo, conocimiento y trabajo	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accebilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0012	Escucha activa, asertividad El/la profesional sabe estar al tanto de lo que dicen los demás, establece una posición positiva a incorporar otras ideas, sin prejuicios previos y sabiendo aceptar las opiniones de los demás	D	I	I				
A-0017	Generador de clima de confianza y seguridad El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, auto imagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UGC DE HEMATOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Hematología tiene un total de 77 competencias. El 38% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 35%, dentro del apartado de habilidades, y el 27%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la enfermero/a de la UGC de Hematología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 29 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Conocimiento de los procedimientos internos
- **Conocimiento de los procedimientos internos (específicamente de la unidad de trasplante)**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- Actuación en Catástrofe
- Plan de Objetivos de la Organización
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA)
- Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados)
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- **Derechos y deberes de los usuarios**

- **Transfusión de hemoderivados**
- **Conocimiento del manejo de Quimioterapia**
- Efectos secundarios e interacciones de fármacos
- **Cuidados enfermeros específicos "según proceso" (específicamente paciente inmunodeprimido, trasplantado y con complicaciones hemorrágicas)**
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso"**
- Radioterapia (Efectos Secundarios)

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la Unidad de Hematología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica,
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación
- Metodología en gestión de procesos
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico**
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.)**

- **Conocimientos técnicos específicos de los procesos (radiólogos, patólogos, cirujanos, ginecológicos, oncólogos y paliativos) (específicamente aféresis, dispositivos vasculares)**
- Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas según proceso
- Semiología clínica "según proceso" (enfermedades hematológicas)
- Dispositivos y recursos disponibles del sistema "según proceso": conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización.(específicamente cuidados paliativos y atención primaria)
- Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" (específicamente relacionado con el mieloma)

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia:

- Tecnologías para la información y las comunicaciones
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas**
- Inglés, nivel básico
- Bioética



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Hematología posee 27 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo

comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y síntesis
- Comunicación verbal y escrita
- Capacidad de trabajo en equipo
- Individualización de cuidados
- Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica
- **Técnicas específicas "según proceso" (dispositivos vasculares (reservorio, port-a-cath,...), unidad de flujo laminar)**
- Valoración clínica adecuada "según proceso"
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso**
- **Cuidados específicos según proceso (pacientes hematológicos**
- **Técnicas de SVB**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Resolución de problemas
- Capacidad para tomar de decisiones.
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatia, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**
- Capacidad para delegar
- Gestión del tiempo
- Informática , nivel usuario
- Capacidad docente
- **Afrontamiento del stress**
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio
- **Visión continuada e integral de los procesos**

- **Planificación de la actividad preventiva (específicamente en caídas)**
- **Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita.

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre
- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, capacidad de motivar
- Habilidad negociadora y diplomática
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Técnicas de SVA: todas**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.**
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Técnicas de SVA: todas.**



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Enfermero/a de la UGC de Hematología se han considerado 21 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Generar valor añadido a su trabajo
- Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Juicio crítico
- Orientación a resultados
- Capacidad de asumir compromiso
- Discreción
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad)

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Creatividad
- Escucha activa, asertividad
- **Generador de clima de confianza y seguridad**
- **Autocontrol, autoestima, auto imagen**
- Colaborador, cooperador

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar las siguientes actitudes:

- Resolutivo
- Visión de futuro

Códigos		MÉDICO UGC DE MAMA			Nivel de Prioridad			
		Conocimientos	Grado de Desarrollo			1	2	3
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
C -0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnica específica	I	I	I				
C-0024	Informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0495	Protocolos y guías clínicas "oncológicas" de diagnóstico y tratamiento Técnicas específicas	I	I	I				
C-0540	Aspectos preventivos y de detección precoz Técnicas específicas	I	I	I				
C-0496	Conocimientos técnicos específicos de los procesos (radiólogos, patólogos, cirujanos, ginecólogos, oncólogos y paliativos) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0503	Oncología Clínica (historia natural de los tumores y su evolución) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenecen El/la profesional conoce la cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece	I	I	I				
C-0613	Estructura organizativa y funcional de la organización El/la profesional conoce la estructura organizativa y funcional de la organización a la que pertenece	I	I	I				
C-0169	Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	I	I	I				
C-0176	Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	I	I	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	I	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	I	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	I	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	I	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	I	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de proceso El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0499	Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0500	Conocimiento del programa de cuidados paliativos del enfermo oncológico avanza Técnicas específicas	D	I	I				
C-0501	Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanza Técnicas específicas	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad. Específicamente incluye conocimientos de Gestión Clínica de la Unidad	D	I	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de persona El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	I	I	I				
C-0502	Conocimiento de la oferta formativa e integrada del entorno en programas y técnicas paliativas avanzadas Técnicas específicas	D	I	I				

Códigos	Habilidades	Médico/a UGC DE MAMA			Grado de Desarrollo				Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I								
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I								
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I								
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I								
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0094	Visión continuada e integral de los proceso El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I								
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponible El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I								
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I								
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I								
H-0412	Realización de técnicas quirúrgicas oncológica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0296	Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementar Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0297	Exploración clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0156	Planificación de la actividad preventivo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I								
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I								
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I								
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I								
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I								
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I								
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I								
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0272	Capacidad para Comunicación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la transmisión de malas noticias y pautas a seguir</i>	D	I	I								
H-0298	Capacidad de detección y gestión del síndrome de burn-out derivado del contacto con la patología Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0096	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I								
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I								
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I								
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I								
H-0021	Habilidad negociadora y diplomático El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I								
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I								
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I								

Códigos		MEDICO/A UGC DE MAMA			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A -0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente interno y externo El/la profesional antepones las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0063	No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicio El/la profesional actúa sin determinismos, respetando las ideas o creencias del cliente, no induciendo las suyas propias	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromiso El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociado El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0054	Acogedor (atención especial al inicio del proceso, primer contacto) El/la profesional utiliza la relación interpersonal para que los demás se sientan cómodos	I	I	I				
A-0055	Orientación a la cumplimentación específica de la documentación quirúrgica-oncológica del paciente El/la profesional manifiesta la convicción de que la Historia de salud no es burocracia, le da la importancia que tiene y actúa en consecuencia	I	I	I				
A-0014	Facilitador El/la profesional busca lo posible sistemáticamente, convirtiendo en fácil lo que no siempre es.	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperado El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UGC DE MAMA:

El mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Mama tiene un total de 87 competencias. El 35.5% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 35.5%, dentro del apartado de habilidades, y el 29%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Mama, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 31 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA).
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida**
- Informática, nivel usuario
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico**
- **Protocolos y guías clínicas "oncológicas" de diagnóstico y tratamiento**
- **Aspectos preventivos y de detección precoz**
- **Conocimientos técnicos específicos de los procesos (radiólogos, patólogos, cirujanos, ginecológicos, oncólogos y paliativos)**
- **Oncología Clínica (historia natural de los tumores y su evolución**

- **Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenecen**
- **Estructura organizativa y funcional de la organización**
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad**
- **Metodología de Calidad**
- **Planificación, programación actividad asistencia**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as médicos/as de la unidad clínica de Mama adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Definición de objetivos y resultados: DPO
- **Sistemas evaluación sanitaria**
- **Metodología en gestión de proceso**
- Inglés, nivel básico
- **Tecnologías para la información y las comunicaciones**

- Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda)
- Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...)
- Conocimiento del programa de cuidados paliativos del enfermo oncológico avanza
- Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanza
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...)**
- Conocimiento de la oferta formativa e integrada del entorno en programas y técnicas paliativas avanzadas.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa.



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Médico/a de la UGC de Mama posee 31 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Informática, nivel usuario

- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**
- **Capacidad de trabajo en equipo**
- Capacidad de Análisis y síntesis
- **Entrevista clínica**
- Visión continuada e integral de los proceso
- Adecuada utilización de los recursos disponible
- **Capacidad para tomar de decisiones**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**
- **Realización de técnicas quirúrgicas oncológica**
- **Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementar**
- **Exploración clínica**
- **Planificación de la actividad preventivo**
- **Técnicas de SVB**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Capacidad docente
- Capacidad para delegar
- **Capacidad de promover y adaptarse al cambio**
- **Comunicación oral y escrita**
- **Dar apoyo**
- **Gestión del tiempo**
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación**
- **Capacidad para Comunicación**
- Capacidad de detección y gestión del síndrome de burn-out derivado del contacto con la patología
- Manejo Telemedicina
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita.

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar
- Habilidad negociadora y diplomático
- Afrontamiento del stress
- **Técnicas de SVA: todas**

Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, para que un profesional alcance el grado de excelencia es necesario que posea un desarrollo de todas las habilidades recogidas en su mapa de competencias.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Médico/a de la UGC de Mama se han considerado 25 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación al cliente interno y externo
- Orientación a resultados
- Responsabilidad
- Generar valor añadido a su trabajo
- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia)
- Comprensión
- Orientación a la cumplimentación específica de la documentación quirúrgica-oncológica del paciente

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicio
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad
- Facilitador
- Acogedor (atención especial al inicio del proceso, primer contacto)
- Flexible, adaptable al cambio, accesible
- Honestidad, sinceridad
- Capacidad de asumir compromiso
- Positivo
- Sensatez
- Discreción
- Dialogante, negociado
- Juicio crítico

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían

- Autocontrol, autoestima, autoimagen
- Creatividad
- **Colaborador, cooperado**
- Resolutivo

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro.

Códigos	Enfermero/a UGC DE MAMA							
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0504	Principios de Quimioterapia, Radioterapia y Cirugía del Cáncer Técnicas específicas	I	I	I				
C-0505	Conocimiento del manejo de Quimioterapia Técnicas específicas	I	I	I				
C-0506	Conocimiento del manejo de vías de administración de fármacos (intravenosas, subcutáneas, travenol...) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0507	Analgesia y medidas terapéuticas del dolor Técnicas específicas	I	I	I				
C-0508	Conocimiento de cuidados del enfermo vulnerable Técnicas específicas	I	I	I				
C-0509	Conocimiento de cuidados postquirúrgicos y ostiomías Técnicas específicas	I	I	I				
C-0510	Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas Técnicas específicas	I	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	I	I	I				
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece El/la profesional conoce la cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece	I	I	I				
C-0613	Estructura organizativa y funcional de la organización El/la profesional conoce la estructura organizativa y funcional de la organización a la que pertenece. <i>Específicamente incluye conocimiento de la unidad clínica de gestión</i>	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0612	Proceso Enfermero El profesional posee conocimientos sobre el desarrollo de contenidos, orientaciones y estrategias que facilitan a los individuos (pacientes y entorno familiar) aprender a adaptarse y a vivir con mayor calidad de vida.	I	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	I	I	I				
C-0570	Diagnósticos enfermeros e intervenciones en el *.* proceso Técnicas específicas	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0597	Promoción de la enseñanza de los autocuidados del paciente y a su entorno familiar. El profesional posee conocimientos sobre el desarrollo de contenidos, orientaciones y estrategias que facilitan a los individuos (pacientes y entorno familiar) aprender a adaptarse y a vivir con mayor calidad de vida.	I	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica,) Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad. <i>Específicamente recoge conocimientos de la gestión clínica de la Unidad</i>	D	I	I				
C-0500	Conocimiento del Programa de Cuidados paliativos de enfermo oncológico avanzado Técnicas específicas	D	I	I				
C-0503	Oncología Clínica (historia natural de los tumores y su evolución) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0540	Aspectos preventivos y de detección precoz Técnicas específicas	D	I	I				
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0499	Conocimientos epidemiológicos Técnicas específicas	D	I	I				
C-0511	Conocimiento del funcionamiento del Hospital de día oncológico Técnicas específicas	D	I	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				

Códigos		Enfermero/a UGC DE MAMA			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0303	Capacidad de manejo de sintomatología cambiante Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0415	Valoración de necesidades Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica <i>Específicamente debe asignarse la enfermera responsable de los cuidados que se planifican a partir de la valoración inicial</i>	I	I	I				
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica según taxonomía actual y oficialmente reconocida.	I	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/ la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos.	I	I	I				
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye elaboración específica y aplicación de los mismos.</i>	I	I	I				
H-0156	Planificación de la actividad preventiva Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida	I	I	I				
H-0331	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0305	Cuidados postquirúrgicos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente plan de cuidados encaminados a resolver los problemas más frecuentes: duelo anticipado, afrontamiento ineficaz/defensivo, baja autoestima situacional, aislamiento social, incumplimiento de régimen terapéutica, déficit de autocuidados,...</i>	I	I	I				
H-0369	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluyendo problemas detectados durante la estancia hospitalaria, problemas resueltos, problemas pendientes de resolver y recomendaciones a la familia o cuidador principal extrahospitalario.</i>	I	I	I				
H-0306	Comunicar al paciente los cuidados en su casa tras alta hospitalaria (drenajes...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la enseñanza de dichos cuidados</i>	I	I	I				
H-0299	Capacidad de aplicar medidas de aislamiento Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0300	Capacidad de aplicar alimentación adecuada al paciente Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica como intervención que forma parte del plan de cuidados.	I	I	I				
H-0301	Capacidad de preparación, administración y desecho de citostáticos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica como intervención que forma parte del plan de cuidados de pacientes sometidos a quimioterapia	I	I	I				
H-0302	Capacidad de manejo (uso y mantenimiento) de reservorios y dispositivos mecánicos de infusión Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica como intervención que forma parte del plan de cuidados.	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0420	Cuidados específicos según proceso El /la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente <i>Específicamente incluye los planes de cuidados de pacientes sometidos a quimioterapia, el plan de cuidados preoperatorio,...</i>	I	I	I				
H-0423	Plan de acogida al paciente El /la profesional es capaz de llevar a cabo las acciones necesarias al ingreso del paciente para facilitarle su estancia en el hospital y demuestra ser capaz de transmitir entre otras, la información necesaria sobre el centro hospitalario, la Unidad,...	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su	D	I	I				

	responsabilidad.							
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I				

Códigos		ENFERMERO UGC DE MAMA			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0055	Orientación a la cumplimentación específica de la documentación quirúrgica-oncológica del paciente El/la profesional manifiesta la convicción de que la Historia de salud no es burocracia, le da la importancia que tiene y actúa en consecuencia	I	I	I				
A-0054	Acogedor El/la profesional utiliza la relación interpersonal para que los demás se sientan cómodos	I	I	I				
A-0061	Orientación al fomento del autocuidado El/la profesional establece una relación con el paciente buscando su autonomía, no sólo apoyar sus necesidades	I	I	I				
A-0062	Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo El/la profesional ve a una persona enferma, no un órgano enfermo	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	I	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	I	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	I	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UGC DE MAMA:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Mama: tiene un total de 105 competencias. El 34% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 42%, dentro del apartado de habilidades, y el 24%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la enfermero/a de la UGC de Mama, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 36 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- Soporte Vital Avanzado Cardiológico
- **Principios de Quimioterapia, Radioterapia y Cirugía del Cáncer**
- **Conocimiento del manejo de Quimioterapia**
- **Conocimiento del manejo de vías de administración de fármacos (intravenosos, subcutáneos, travenol...)**
- **Analgesia y medidas terapéuticas del dolor**
- Conocimiento de cuidados del enfermo vulnerable

- **Conocimiento de cuidados postquirúrgicos y ostiomías**
- **Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas**
- Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad
- Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece
- Estructura organizativa y funcional de la organización
- Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados)
- **Proceso Enfermero**
- **Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso"**
- **Diagnósticos enfermeros e intervenciones en el *.* proceso**
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad"**
- **Cuidados enfermeros específicos "según proceso"**
- **Promoción de la enseñanza de los autocuidados del paciente y a su entorno familiar.**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as enfermeros/as de la unidad de Mama adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Metodología en gestión de procesos

- Conocimientos básicos de calidad
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación)
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...)**
- Conocimiento del Programa de Cuidados paliativos de enfermo oncológico avanzado
- Oncología Clínica (historia natural de los tumores y su evolución)
- Aspectos preventivos y de detección precoz
- Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda)
- Conocimientos epidemiológicos
- Conocimiento del funcionamiento del Hospital de día oncológico
- Bioética
- Inglés, nivel básico
- Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas
- Tecnologías para la información y las comunicaciones

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que todas las competencias en el nivel de expertez y por tanto también en el de excelencia son imprescindibles



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del Enfermero de la UGC de Mama posee 44 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos siguientes años el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de trabajo en equipo
- Comunicación oral y escrita
- Capacidad de Análisis y síntesis
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**
- **Capacidad de manejo de sintomatología cambiante**
- **Individualización de cuidados**
- **Valoración de necesidades**
- **Elaboración diagnóstico de enfermería**
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso**
- **Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...)**
- **Planificación de la actividad preventiva**
- **Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado**
- **Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador**
- **Cuidados postquirúrgicos**
- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados)**
- **Comunicar al paciente los cuidados en su casa tras alta hospitalaria (drenajes...)**
- **Capacidad de aplicar medidas de aislamiento**
- **Capacidad de aplicar alimentación adecuada al paciente**
- **Capacidad de preparación, administración y desecho de citostáticos**
- **Capacidad de manejo (uso y mantenimiento) de reservorios y dispositivos mecánicos de infusión**
- **Técnicas de SVB**
- **Cuidados específicos según proceso**

- **Plan de acogida al paciente**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Adecuada utilización de los recursos disponibles**
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para delegar
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**
- **Afrontamiento del stress**
- Informática, nivel usuario
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Capacidad docente
- **Resolución de problemas**
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- Gestión del tiempo
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio
- **Visión continuada e integral de los procesos**
- **Técnicas y Procedimientos Hospitalarios**
- Cuidados en técnicas intervencionistas radiológicas

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- Capacidad de detección y gestión del síndrome de burn-out derivado del contacto con la patología
- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre**

- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar**
- **Habilidad negociadora y diplomática**
- **Técnicas de SVA: todas**

Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Expertez, por lo que transcurridos dos años desde su incorporación el/la profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Enfermero/a de la UGC de Mama se han considerado 25 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.
- Generar valor añadido a su trabajo
- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares
- Acogedor
- Orientación a la cumplimentación específica de la documentación quirúrgica-oncológica del paciente
- Orientación al fomento del autocuidado
- Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad)
- Orientación a resultados
- Capacidad de asumir compromisos

- Discreción
- Juicio crítico
- Comprensión
- Colaborador, cooperador
- Creatividad
- Colaborador, cooperador

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Autocontrol, autoestima, autoimagen

Finalmente, para considerar que un profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar las siguientes actitudes:

- Resolutivo
- Visión de futuro

Códigos	Fisioterapeuta UGC DE MAMA				Nivel de Prioridad			
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
C -0161	Organización y legislación sanitaria El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	I	I	I				
C-0488	Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica del fisioterapeuta Técnica específica	I	I	I				
C-0489	Detección precoz de las complicaciones postquirúrgicas (infección, parálisis,..) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0540	Aspectos preventivos y de detección precoz Técnicas específicas	I	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	I	I	I				
C-0620	Técnica Física Compleja (KPE) Técnica específica	I	I	I				
C-0621	Conocimiento anatómico funcional del sistema linfático, a nivel avanzado. Técnica específica. <i>Específicamente, nivel avanzado</i>	I	I	I				
C-0490	Conocimientos específicos en Traumatología y Ortopedia Técnicas específicas	I	I	I				
C-0492	Desarrollo psicomotor del primer año Técnicas específicas	I	I	I				
C-0608	Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico Técnicas específicas	I	I	I				
C-0491	Conocimientos básicos de los apoyos ortésicos y protésicos Técnicas específicas	D	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece El/la profesional conoce la cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece	D	I	I				
C-0613	Estructura organizativa y funcional de la organización El/la profesional conoce la estructura organizativa y funcional de la organización a la que pertenece	D	I	I				
C-0529	Cirugía protésica y reparadora (conocimientos generales de los procesos que le afectan) Técnicas específicas	D	D	I				
C-0642	Técnicas de imagen Área específica de conocimiento	D	D	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0023	Conocimientos en Informática y Telecomunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				

Códigos		Fisioterapeuta UNIDAD DE MAMA			Nivel de Prioridad			
Habilidades		Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
H-0059	Trabajo en Equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0032	Habilidades sociales de comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0335	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumentos	I	I	I				
H-0412	Técnicas de exploración física específicas según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0411	Planificación de la actividad preventiva Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0156	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye el vendaje funcional o en espiga, técnicas de masoterapia, cinesiterapia activa y pasiva, hidroterapia, termoterapia, electroterapia, fisioterapia respiratoria, drenaje linfático manual, presoterapia multicompartimental, prevención del linfedema (movilidad pasiva, consejos para vida diaria AVD), cuidados de la piel (preparación para posterior colocación de prótesis mamaria, prevención de queloides y retracción de tejidos,...)</i>	I	I	I				
H-0335	Cuidados específicos según proceso El /la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	I	I				
H-0228	Capacidad de inspirar confianza y seguridad a los pacientes y familiares Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0022	Capacidad para detectar problemas y aplicar soluciones El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	I	I				
H-0054	Manejo de Herramientas Informáticas Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y calidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I				
H-0290	Movilización bajo anestesia Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0292	Ergonomía (Escuela de la Espalda, Higiene postural,...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				

Códigos		Fisioterapeuta UGC DE MAMA			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente interno y externo El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad, sentido de la justicia El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0017	Generador de clima de confianza y seguridad El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	I	I	I				
A-0021	Humanista y con sensibilidad social El/la profesional interpreta la vida y el trabajo desde una perspectiva de "seres humanos", estableciendo criterios y planteamientos de solidaridad	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad innovador, flexibilidad, mente inquieta El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA FISIOTERAPEUTA DE LA UGC DE MAMA:

El mapa de competencias del/la fisioterapeuta de la UGC de Mama tiene un total de 79 competencias. El 34% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 37%, dentro del apartado de habilidades, y el 29%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la fisioterapeuta de la UGC de Mama, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 27 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- **Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica del fisioterapeuta**
- **Detección precoz de las complicaciones postquirúrgicas (infección, parálisis,..)**
- **Aspectos preventivos y de detección precoz**
- Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad
- **Técnica Física Compleja (KPE)**
- **Conocimiento anatómico funcional del sistema linfático, a nivel avanzado.**
- **Conocimientos específicos en Traumatología y Ortopedia**

- **Desarrollo psicomotor del primer año**
- Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/las fisioterapeutas de la unidad clínica de Mama adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Conocimientos básicos de los apoyos ortésicos y protésicos
- Soporte Vital Avanzado Cardiológico
- Metodología en gestión de procesos
- Conocimientos Básicos de Calidad
- Metodología de la investigación nivel básico
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...)**
- Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece
- Estructura organizativa y funcional de la organización

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del

entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observan algunos conocimientos que pasan de ser deseables en el grado de expertez a imprescindibles en el nivel de excelencia, estos serían:

- Cirugía protésica y reparadora (conocimientos generales de los procesos que le afectan)
- Técnicas de imagen
- Bioética
- Inglés, nivel básico
- Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas
- Conocimientos en Informática y Telecomunicaciones



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la fisioterapeuta de la UGC de Mama posee 29 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- **Trabajo en Equipo**
- Capacidad de Análisis y síntesis
- Habilidades sociales de comunicación oral y escrita
- **Individualización de cuidados**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**
- Técnicas de exploración física específicas según proceso
- **Planificación de la actividad preventiva**
- **Técnicas específicas "según proceso"**
- **Cuidados específicos según proceso**
- **Técnicas de SVB**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita). Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Capacidad de liderazgo
- **Capacidad de inspirar confianza y seguridad a los pacientes y familiares**
- Capacidad para tomar de decisiones.
- Capacidad para detectar problemas y aplicar soluciones
- **Capacidad de Relación interpersonal**
- Manejo de Herramientas Informáticas
- Gestión del tiempo
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles**
- Capacidad docente
- **Visión continuada e integral de los procesos**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita.

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Afrontamiento del stress
- **Movilización bajo anestesia**
- Ergonomía (Escuela de la Espalda, Higiene postural,..)
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- Habilidad negociadora y diplomática

Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Excelencia, por lo que transcurridos cuatro años desde su incorporación el/la profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Fisioterapeuta de la UGC de Mama se han considerado 25 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Orientación al cliente interno y externo
- Orientación a resultados
- Responsabilidad
- Comprensión
- Humanista y con sensibilidad social
- Generador de clima de confianza y seguridad

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad)
- Flexible, adaptable al cambio, accesible,
- Honestidad, sinceridad, sentido de la justicia
- Autocontrol, autoestima, autoimagen
- Juicio crítico

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Humanización de las capacidades científico-técnicas

- Autocontrol, autoestima, autoimagen
- Creatividad innovador, flexibilidad, mente inquieta
- Colaborador, cooperador

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro y una capacidad resolutiva.

Códigos	Médico/a Unidad de Neumología	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
			Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
C-0161		Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA). El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181		Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0184		Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnica específica	I	I	I				
C-0024		Informática , nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0085		Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0077		Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0169		Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	D	I	I				
C-0176		Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I				
C-0175		Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	D	I	I				
C-0032		Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación). El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0167		Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	D	I	I				
C-0173		Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0168		Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0180		Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0107		Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	I	I				
C-0082		Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I				
C-0023		Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0060		Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0632		Oxigenoterapia: indicaciones y uso El/la profesional conoce el manejo del oxígeno como tratamiento específico en determinadas patologías	I	I	I				
C-0171		Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica. <i>Específicamente incluye programas de tratamiento del tabaquismo</i>	D	I	I				
C-0179		Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0499		Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...) Técnica específica	D	I	I				
C-0605		Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración.	I	I	I				
C-0533		Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" (ventilación mecánica invasiva y no invasiva) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0498		Tecnología específica de los procesos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0539		Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso" Técnicas Específicas para la realización e interpretación básica en electrocardiografía	I	I	I				
C-0538		Fisiopatología específica "según proceso" Técnica específica	I	I	I				
C-0555		Guía prácticas de uso "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0608		Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico Técnicas específicas	I	I	I				
C-0619		Conocimiento avanzado del proceso asistencial (situaciones específicas en el proceso) Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	D	I	I				
C-0573		Diagnóstico, tratamiento y pronóstico específicos Específico por patología	I	I	I				
C-0540		Aspectos preventivos y de detección precoz Técnicas específicas	I	I	I				
C-0535		Otras instituciones no sanitarias, relacionadas "con el proceso" Técnica específica	D	I	I				

Códigos	Habilidades	Médico/a Unidad de Neumología			Nivel de Prioridad			
		Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo.	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal.	I	I	I				
H-0404	Priorización de actuaciones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica.	I	I	I				
H-0411	Técnicas de exploración específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0343	Elaboración anamnesis específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0297	Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica.	I	I	I				
H-0349	Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0390	Manejo de las técnicas terapéuticas (sistemas de inhalación / oxigenoterapia) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0311	Registro y cumplimentación de datos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0344	Emisión de informes de derivación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales.	D	I	I				
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0310	Interpretación de pruebas complementarias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la interpretación manual de la poligrafía respiratoria durante el sueño.</i>	D	I	I				
H-0354	Manejo equipos electromédicos "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I				

Códigos		Médico/a Unidad de Neumología			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible. El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir.	I	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen. El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace...	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UGC DE NEUMOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la médico/a de la UGC de Neumología tiene un total de 87 competencias. El 38% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 40%, dentro del apartado de habilidades, y el 22%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del médico de la UGC de Neumología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 33 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA).
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida**
- Informática , nivel usuario
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico**
- **Oxigenoterapia: indicaciones y uso**
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso"**
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" (ventilación mecánica invasiva y no invasiva)**
- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso"**
- Tecnología específica de los procesos
- **Fisiopatología específica "según proceso"**

- Guía prácticas de uso "según proceso"
- **Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico**
- **Diagnóstico, tratamiento y pronóstico específicos**
- **Aspectos preventivos y de detección precoz**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as médicos/as de la Unidad Clínica de Neumología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad**
- **Metodología de Calidad**
- **Planificación, programación actividad asistencia**
- Definición de objetivos y resultados: DPO
- **Sistemas evaluación sanitaria**
- Inglés, nivel básico
- Tecnologías para la información y las comunicaciones

- Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...)
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...)
- **Conocimiento avanzado del proceso asistencial (situaciones específicas en el proceso)**
- Otras instituciones no sanitarias, relacionadas "con el proceso"

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existe en el mapa una competencia que pasa de ser deseable a imprescindible en el nivel de excelencia: **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas**



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Médico/a de la UGC de Neumología posee 35 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y síntesis.
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- **Capacidad para tomar decisiones.**

- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- **Capacidad de trabajo en equipo.**
- Visión continuada e integral de los procesos.
- Informática , nivel usuario.
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- **Priorización de actuaciones.**
- **Técnicas de exploración específica "según proceso".**
- **Elaboración anamnesis específica "según proceso".**
- **Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias.**
- **Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas.**
- **Manejo de la técnicas terapéuticas (sistemas de inhalación / oxigenoterapia).**
- **Registro y cumplimentación de datos.**
- Emisión de informes de derivación.
- **Técnicas de SVB.**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita). Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Capacidad para delegar
- Gestión del tiempo
- **Comunicación oral y escrita**
- **Manejo Telemedicina**
- Capacidad docente
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación**
- **Capacidad de promover y adaptarse al cambio**
- **Dar apoyo**
- **Entrevista clínica**
- **Interpretación de pruebas complementarias**

- Manejo equipos electromédicos "según proceso"
- **Técnicas de SVA: todas**
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar
- Habilidad negociadora y diplomática
- Capacidad de liderazgo
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- Afrontamiento del stress

Como se deriva de la lectura del mapa de competencias, todas las competencias de habilidad son consideradas imprescindibles a partir del nivel de Excelencia, por lo que transcurridos cuatro años desde su incorporación el/la profesional debe poseer un buen desarrollo de todas las competencias de habilidad recogidas en el mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la Médico/a de la UGC de Neumología se han considerado 19 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.
- Orientación a resultados
- Generar valor añadido a su trabajo
- Responsabilidad

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Dialogante, negociador
- Honestidad , sinceridad
- Juicio critico
- Capacidad de asumir compromisos
- Discreción
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Positivo
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Sensatez

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían

- Resolutivo
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Colaborador, cooperador

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar una visión de futuro.

Códigos		Enfermero/a Unidad de Neumología			Nivel de Prioridad			
	Conocimientos	Grado de Desarrollo						
		Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo. <i>Específicamente incluye conocimiento en la prevención y manejo de accidentes séricos así como consejos sobre prácticas de riesgo y medidas preventivas</i>	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica. <i>Específicamente incluye los programas de prevención y tratamiento del tabaquismo</i>	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0631	Terminología estandarizada (codificación) en cuidados de enfermería: intervenciones (NIC, CIPE), evaluación de resultados (NOC) El / la profesional es capaz de utilizar las codificaciones oficialmente reconocidas referidas a gestión de cuidados enfermeros.	I	I	I				
C-0608	Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo. <i>Específicamente incluye el conocimiento de herramientas de investigación</i>	D	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica,) Conocimientos básicos de calidad. <i>Específicamente incluye la identificación/definición de indicadores básicos de calidad</i>	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acorde con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas. <i>Específicamente incluye el conocimiento en técnicas terapéuticas de aerosolterapia; ventilación mecánica no invasiva; drenaje pleural; toracocentesis; fisioterapia respiratoria básica. Y en técnicas diagnósticas de gasometría y pulsioximetría (interpretación también); prueba de tuberculina, biopsia pleural; broncofibroscopia, pruebas de función respiratoria (tipos e interpretación básica); poligrafía cardiopulmonar durante el sueño (realización y fundamentos básicos); recogida y transporte de muestras</i>	D	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	D	I	I				
C-0632	Oxigenoterapia: indicaciones y uso El/la profesional conoce el manejo del oxígeno como tratamiento específico en determinadas patologías	D	I	I				
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración	D	I	I				
C-0539	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis..., "según proceso" Técnicas específicas	D	I	I				
C-0607	Conocimiento de la evolución clínica de las patologías según proceso Técnicas específicas	D	I	I				
C-0506	Conocimiento del manejo de vías de administración de fármacos Técnicas específicas	D	I	I				
C-0024	Conocimientos en informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización (los genéricos del hospital y los propios de la Unidad). <i>Específicamente incluye el manejo en Word, Internet y correo electrónico. En nivel excelente también referido a ACCESS, POWER POINT</i>	D	I	I				
C-0618	Escala de riesgo Técnica específica	D	I	I				
C-0619	Conocimiento avanzado del proceso asistencial Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés.	D	D	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				

Códigos	Habilidades	Enfermero/a Unidad de Neumología			Grado de Desarrollo				Nivel de Prioridad				
		Madurez	Experto	Excelente									
					1	2	3	4					
H-0415	Valoración de necesidades (valoración integral del paciente) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0331	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado. El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida.	I	I	I									
H-0306	Comunicar al paciente los cuidados en su casa tras alta hospitalaria Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0428	Continuidad asistencial El/la profesional lleva a cabo su asistencia al paciente teniendo en cuenta el papel del resto de los eslabones de la cadena asistencial, estableciendo relaciones de colaboración con ellos para así dar un servicio excelente al paciente derivado de la continuidad en el proceso.	I	I	I									
H-0328	Aplicar medidas elementales para combatir los efectos secundarios de la inmovilidad (úlceras de decúbito, profilaxis enfermedad tromboembólica) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0299	Capacidad de aplicar medidas de aislamiento Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0013	Capacidad de planificar y definir objetivos El/la profesional es capaz de introducir a su trabajo herramientas de planificación: define objetivos y sabe definir acciones coherentes	I	I	I									
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados, alta de enfermería...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye el manejo de técnicas de fluidoterapia, vías centrales, vías periféricas, medición de presión venosa central, sistemas de inhalación, oxigenoterapia, ventilación mecánica no invasiva.</i>	I	I	I									
H-0420	Cuidados específicos según proceso El/la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente.	I	I	I									
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos.	I	I	I									
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I									
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I									
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje.	I	I	I									
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I									
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I									
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I									
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I									
H-0023	Capacidad para tomar decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I									
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal.	D	I	I									
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I									
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás.	D	I	I									
H-0418	Capacidad de manejo (uso y mantenimiento) de todo el instrumental y material El/la profesional manifiesta la capacidad de manejo (uso y mantenimiento) de todo el instrumental y material relacionado con la actividad en el puesto de trabajo.	D	I	I									
H-0323	Extracción y manipulación de muestras biológicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I									
H-0297	Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementaria Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I									
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I									
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I									
H-0078	Afrontamiento del estrés El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I									
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I									
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I									
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia.	D	D	I									
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I									
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I									
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I									

Códigos		Enfermero/a Unidad de Neumología			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
A-0054	Acogedor (atención especial al inicio del proceso, primer contacto) El/la profesional utiliza la relación interpersonal para que los demás se sientan cómodos	I	I	I				
A-0063	No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios El/la profesional actúa sin determinismos, respetando las ideas o creencias del cliente, no induciendo las suyas propias	I	I	I				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar.	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas.	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional aporta algo más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que busca la Mejora.	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accebilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0034	Tolerante dialogante y autocontrol El/la profesional manifiesta una actitud moderada en su comunicación interpersonal, no dejándose llevar por reacciones exageradas	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UGC DE NEUMOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Neumología tiene un total de 86 competencias. El 31% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 43%, dentro del apartado de habilidades, y el 26%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la Enfermero/a de la UGC de Neumología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 27 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA)
- Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados)
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios)**
- **Derechos y deberes de los usuarios**
- **Terminología estandarizada (codificación) en cuidados de enfermería: intervenciones (NIC, CIPE), evaluación de resultados (NOC)**
- Conocimiento básico sobre el seguimiento del proceso asistencial específico

- Cuidados enfermeros específicos "según proceso"

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la Unidad de Neumología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación)
- Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica,)
- Metodología en gestión de procesos
- Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial indicadores de eficiencia, control del gasto...)
- Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad"
- Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso"
- **Oxigenoterapia: indicaciones y uso**
- Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso"
- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis..., "según proceso"**

- **Conocimiento de la evolución clínica de las patologías según proceso**
- Conocimiento del manejo de vías de administración de fármacos
- Técnicas específicas
- **Conocimientos en informática, nivel usuario**
- Escalas de riesgo

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad.

Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Conocimiento avanzado del proceso asistencial
- Tecnologías para la información y las comunicaciones
- Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas
- Inglés, nivel básico
- Bioética



Competencias de Habilidad:

El mapa de competencias del/la Enfermero de la UGC de Neumología posee 32 competencias en el apartado de habilidades. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Valoración de necesidades (valoración integral del paciente)

- **Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador**
- Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado.
- **Comunicar al paciente los cuidados en su casa tras alta hospitalaria**
- **Continuidad asistencial**
- **Aplicar medidas elementales para combatir los efectos secundarios de la inmovilidad (úlceras de decúbito, profilaxis enfermedad tromboembólica)**
- Capacidad de aplicar medidas de aislamiento
- Capacidad de planificar y definir objetivos
- **Entrevista clínica**
- **Elaboración diagnóstico de enfermería**
- **Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados, alta de enfermería...)**
- **Técnicas específicas "según proceso"**
- **Cuidados específicos según proceso**
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso**
- Individualización de cuidados
- **Visión continuada e integral de los procesos**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades**
- Comunicación oral y escrita
- **Capacidad de trabajo en equipo**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además se les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita). Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Adecuada utilización de los recursos disponibles**
- **Resolución de problemas**
- **Capacidad para tomar decisiones.**

- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones)**
- Capacidad para delegar
- Gestión del tiempo
- Capacidad de manejo (uso y mantenimiento) de todo el instrumental y material
- **Extracción y manipulación de muestras biológicas**
- **Realización de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementaria**
- Informática , nivel usuario
- Capacidad docente
- **Afrontamiento del estrés**
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Excelencia serían:

- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre
- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar
- Habilidad negociadora y diplomática
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual



Competencias de Actitud:

Para el mapa del/la enfermero/a de la UGC de Neumología se han considerado 28 competencias de actitud, de estas competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Acogedor (atención especial al inicio del proceso, primer contacto)
- No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.
- Orientación a resultados
- Generar valor añadido a su trabajo

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Juicio crítico
- Capacidad de asumir compromisos
- Discreción
- Flexible, adaptable al cambio, accesible,
- Responsabilidad

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Autocontrol, autoestima, autoimagen
- Colaborador, cooperador
- Tolerante dialogante y autocontrol
- Creatividad

Finalmente, para considerar que un/a profesional se acerca al **grado de excelencia** debe desarrollar las siguientes actitudes:

- Resolutivo
- Visión de futuro

Códigos	Oftalmólogo/a Unidad de Oftalmología	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Conocimientos			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
C-0284	Técnicas de exploración en oftalmología Técnica específica	I	I	I				
C-0285	Defectos de refracción. Exploración de la motilidad ocular Técnica específica	I	I	I				
C-0538	Fisiopatología específica "según proceso" (uveo-escleral, cristalino, córnea, mácula, retina, vítreo, párpados, aparato lacrimal,...) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0297	Cirugía oftalmológica Técnica específica	I	I	I				
C-0627	Prótesis según proceso. (Prótesis intraoculares -anillos y lentes-viscoelásticos) El/la profesional tiene conocimientos sobre las diferentes prótesis relacionados con el proceso específico que le afecta, sus aplicaciones, técnicas de inserción,...	I	I	I				
C-0593	Anestesia Local:Tópica, Peribulbar y Retrobulbar Técnica específica	I	I	I				
C-0024	Informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnica específica	I	I	I				
C-0526	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0539	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0583	Conocimiento del diagnóstico y tratamiento de las complicaciones pre, intra y postquirúrgicas El/la profesional conoce los problemas y complicaciones del proceso quirúrgico	I	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	I	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	I	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	D	I	I				
C-0619	Conocimiento avanzado del proceso asistencial (Cataratas) Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	D	I	I				
C-0527	Conocimiento de escalas de valoración de discapacidad Técnicas específicas. <i>Específicamente referido a la valoración de la calidad de vida y su merma en el paciente con catarata.</i>	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	D	I	I				
C-0176	Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0077	Soprote Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soprote Vital Avanzado	D	D	I				

Códigos		Oftalmólogo/a Unidad de Oftalmología			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
H-0162	Exploración de la agudeza visual Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0163	Tonometría Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0164	Examen de campos visuales Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0165	Oftalmoscopia directa e indirecta Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0166	Proceso quirúrgico de cataratas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0170	Capsulotomía con láser YAG Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" (exploración de las vías lagrimales) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0398	Habilidades en el manejo del refractómetro Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0399	Habilidad en la realización de biometrías Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0402	Exploración con biomicroscopia Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior.	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	I	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	I	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I				

Códigos	Oftalmólogo/a Unidad de Oftalmología							
	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad, sentido de la justicia El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional aporta algo más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que busca la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL MÉDICO/A OFTALMOLOGO/A.

El mapa de competencias del Médico/a Oftalmólogo/a tiene un total de 85 competencias. Aproximadamente el 37% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 41%, dentro del apartado de habilidades, y el 22%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/a Médico/a Oftalmólogo, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 31 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Técnicas de exploración en oftalmología.**
- **Defectos de refracción. Exploración de la motilidad ocular.**
- **Fisiopatología específica "según proceso" (uveo-escleral, cristalino, córnea, mácula, retina, vítreo, párpados, aparato lacrimal,...).**
- **Cirugía oftalmológica.**
- **Prótesis según proceso. (Prótesis intraoculares -anillos y lentes-viscoelásticos).**
- **Anestesia Local: Tópica, Peribulbar y Retrobulbar.**
- Informática, nivel usuario.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA).
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida.
- **Efectos secundarios e interacciones de fármacos.**
- Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad".

- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc. "según proceso".**
- **Conocimiento del diagnóstico y tratamiento de las complicaciones pre, intra y posquirúrgicas.**
- Metodología en gestión de procesos.
- Sistemas evaluación sanitaria.
- Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/a profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Médicos/as de la Unidad de Oftalmología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/a profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de avanzado; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- **Conocimiento avanzado del proceso asistencial (Cataratas).**
- Conocimiento de escalas de valoración de discapacidad
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- Inglés, nivel básico.
- Planificación, programación actividad asistencia.
- Metodología de Calidad.
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación.
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía.

- Definición de objetivos y resultados: DPO

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa; al respecto se alude al desarrollo de las siguientes competencias:

- Soporte Vital Avanzado Cardiológico.
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para el/la Médico/a de la Unidad de Oftalmología, se han considerado 35 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- **Exploración de la agudeza visual.**
- **Tonometría.**
- **Examen de campos visuales.**
- **Oftalmoscopia directa e indirecta.**
- **Proceso quirúrgico de cataratas.**
- **Capsulotomía con láser YAG.**
- **Técnicas específicas "según proceso" (exploración de las vías lagrimales).**
- **Habilidades en el manejo del refractómetro.**

- **Habilidad en la realización de biometrías.**
- **Exploración con biomicroscopía.**
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- Capacidad para tomar de decisiones.
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- Informática, nivel usuario.
- Técnicas de SVB.
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Entrevista clínica.
- Visión continuada e integral de los procesos.
- Comunicación oral y escrita.
- Capacidad docente
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Capacidad de Análisis y síntesis.**
- **Capacidad para delegar.**
- Gestión del tiempo.
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- **Dar apoyo**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que el/la profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Manejo Telemedicina.
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso,
- Capacidad de motivar.
- Habilidad negociadora y diplomática.

- **Capacidad de liderazgo.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Técnicas de SVA: todas.**
- **Afrontamiento del stress.**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Médico/a de la Unidad de Oftalmología se han considerado 23 competencias de actitud, de estas 23 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe manifestar las siguientes actitudes desde su incorporación:

- Actitud de aprendizaje y mejora continúa.
- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad, sentido de la justicia.
- Juicio crítico.
- Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Generar valor añadido a su trabajo.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Responsabilidad.
- Sensatez

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste/a además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Creatividad.
- Resolutivo.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Colaborador, cooperador

Finalmente, para que el/la profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que posea además una visión de futuro.

Códigos	Enfermero/a Unidad de Oftalmología							
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0349	Conocimiento de los distintos tipos de drogas y anestésicos: tópica, retrobulbar, etc. (Quirófano) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0351	Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0538	Fisiopatología específica "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0559	Conocimiento del instrumental quirúrgico y técnicas quirúrgicas Técnicas específicas	I	I	I				
C-0584	Conocimientos de las pautas de dilatación ocular Técnicas específicas	I	I	I				
C-0585	Manejo de equipos electromédicos (facoemulsificador, microscopio, monitor de signos vitales) El/la profesional conoce los cuidados específicos de un paciente inmovilizado	I	I	I				
C-0586	Anatomía y Fisiología del ojo El/la profesional tiene conocimientos específicos de la anatomía y fisiología del ojo humano	I	I	I				
C-0587	Conocimientos en biometría (autorrefractómetro) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0588	Conocimientos de cálculo de la lente Técnicas específicas	I	I	I				
C-0619	Conocimiento avanzado del proceso asistencial (cataratas) Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	I	I	I				
C-0590	Conocimiento de las posibles complicaciones El/la profesional conoce las complicaciones específicas de procesos quirúrgicos	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	D	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	D	I	I				
C-0526	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	D	I	I				
C-0539	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis..., "según proceso" Técnicas específicas	D	I	I				
C-0592	Gestión de recursos (tratamiento de fungibles / buen uso) El/la profesional tiene conocimientos específicos de gestión de recursos específicos asistenciales	D	I	I				
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración	D	I	I				
C-0135	Documentación Clínica El/la profesional conoce los documentos clínicos específicos necesarios para el desarrollo de su actividad profesional	D	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	D	D	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	D	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, acreditación, Guías de práctica clínica,) El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	D	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de persona El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				

Códigos	Enfermero/a Unidad de Oftalmología	Habilidades			Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Habilidades	Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4		
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I							
H-0354	Manejo equipos electromédicos "según proceso" (refractómetro) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0401	Dilatación, instilación de colirio y lavado ocular Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0403	Instrumentación quirúrgica específica en Oftalmología Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0087	entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la determinación de la tensión ocular por tonometría de aplanación, campimetría, permeabilidad de las vías lacrimales...</i>	I	I	I							
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0420	Cuidados específicos según proceso El /la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente.	I	I	I							
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje.	I	I	I							
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I							
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I							
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I							
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I							
H-0399	Habilidad en la realización de biometrías Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I							
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I							
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I							
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	D	I	I							
H-0369	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I							
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I							
H-0023	Capacidad para tomar decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I							
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I							
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I							
H-0010	Capacidad de ilusonar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	I	I							
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e Impartición de acciones formativas.	D	D	I							
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	D	I							
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I							
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	D	I							
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I							
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I							

Enfermero/a Unidad de Oftalmología								
Códigos	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UNIDAD DE OFTALMOLOGÍA:

El mapa de competencias del/a Enfermero/a de la Unidad de Oftalmología tiene un total de 83 competencias. Aproximadamente el 40% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 37%, dentro del apartado de habilidades, y el 23%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/a Enfermero/a que desarrolla su actividad profesional en la Unidad de Oftalmología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 33 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA).
- Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados).
- Derechos y deberes de los usuarios.
- **Conocimiento de los distintos tipos de drogas y anestésicos: tópica, retrobulbar, etc. (Quirófano).**
- **Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos.**
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad".**
- **Fisiopatología específica "según proceso".**
- **Cuidados enfermeros específicos "según proceso".**
- **Conocimiento del instrumental quirúrgico y técnicas quirúrgicas.**

- **Conocimientos de las pautas de dilatación ocular.**
- **Manejo de equipos electromédicos (facoemulsificador, microscopio, monitor de signos vitales).**
- **Anatomía y Fisiología del ojo.**
- **Conocimientos en biometría (autorrefractómetro).**
- **Conocimientos de cálculo de la lente.**
- Conocimiento avanzado del proceso asistencial (cataratas).
- Conocimiento de las posibles complicaciones

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la Unidad de Oftalmología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- **Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso"**
- **Efectos secundarios e interacciones de fármacos.**
- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis..., "según proceso".**
- **Gestión de recursos (tratamiento de fungibles / buen uso).**
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso".**
- **Documentación Clínica.**
- Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios).

- Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...)

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño el/la profesional muestre un salto cualitativo en el dominio de todas las competencias recogidas en su mapa y adquiera aquellas competencias que pasan a considerarse imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Soporte Vital Avanzado Cardiológico.
- Metodología en gestión de procesos.
- **Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, Acreditación, Guías de práctica clínica,).**
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- Bioética.
- Inglés, nivel básico.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de persona.**



Competencias de Habilidad:

Para el mapa de competencias del/a Enfermero/a Unidad de Oftalmología se han considerado 31 competencias de habilidad, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de trabajo en equipo.
- **Manejo equipos electromédicos "según proceso" (refractómetro).**
- **Dilatación, instilación de colirio y lavado ocular.**

- **Instrumentación quirúrgica específica en Oftalmología.**
- **Entrevista clínica.**
- **Individualización de cuidados.**
- **Técnicas específicas "según proceso".**
- Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...).
- Cuidados específicos según proceso.
- Técnicas de SVB.
- Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles.**
- Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).
- Informática, nivel usuario.
- Visión continuada e integral de los procesos.
- **Habilidad en la realización de biometrías.**
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además e les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita). Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Comunicación oral y escrita.
- Capacidad de Análisis y síntesis.
- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados).**
- **Resolución de problemas.**
- Capacidad para tomar decisiones.
- Gestión del tiempo.
- **Afrontamiento del stress.**
- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se indica en la

introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias recogidas en su mapa y adquiera un dominio específico en las siguientes competencias:

- Capacidad docente
- Capacidad para delegar
- Aplicación de técnicas básicas de investigación
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre
- **Habilidad negociadora y diplomática**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Oftalmología se han considerado 19 competencias de actitud, de estas 19 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

- **Actitud de aprendizaje y mejora continua.**
- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad.
- Juicio crítico.
- **Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.**
- Orientación a resultados.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Generar valor añadido a su trabajo.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Responsabilidad.
- Sensatez.
- Visión de futuro.

- Resolutivo.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Creatividad.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Colaborador, cooperador.

Además de todo lo señalado anteriormente, el/la profesional para considerar que se encuentra en un nivel de desarrollo cercano a la excelencia deberá potenciar una serie de actitudes tales como: ser resolutivo y poseer una visión de futuro.

Anestesiista Unidad de Oftalmología								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Experto	Excelente	1	2	3	4
C-0593	Anestesia Local: Tópica, Peribulbar y Retrobulbar Técnica específica	I	I	I				
C-0024	Informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnica específica	I	I	I				
C-0526	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0538	Fisiopatología específica "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0539	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis..., "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0619	Conocimiento avanzado del proceso asistencial (cataratas) Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	D	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencial El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0169	Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación Técnica específica	D	I	I				
C-0176	Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				

Códigos		Anestesiista Unidad de Oftalmología			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
H-0401	Manejo en la anestesia local: tópica, peribulbar y retrobulbar Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente.	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior.	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje.	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	I	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I				
H-0335	Técnicas de exploración específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0336	Capacidad de potenciar la introspección del paciente Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I				

Códigos		Anestesiista Unidad de Oftalmología			Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Experto	Excelente				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad, sentido de la justicia El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas.	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional aporta algo más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que busca la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accebilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace.	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ANESTESISTA UNIDAD DE OFTALMOLOGÍA.

El mapa de competencias del/la anestesista de la Unidad de Oftalmología tiene un total de 71 competencias. Aproximadamente el 35% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 38%, dentro del apartado de habilidades, y el 27%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del Anestesista, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 25 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Anestesia Local: Tópica, Peribulbar y Retrobulbar.**
- Informática, nivel usuario.
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.).
- Derechos y deberes de los usuarios.
- Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida.
- **Efectos secundarios e interacciones de fármacos.**
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad".**
- Fisiopatología específica "según proceso".
- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis..., "según proceso".**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional a las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as anestesistas de la Unidad de Oftalmología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimiento avanzado del proceso asistencial (cataratas).**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- Sistemas evaluación sanitaria.
- **Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).**
- Metodología en gestión de procesos.
- Inglés, nivel básico.
- Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad.
- Planificación, programación actividad asistencial.
- **Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía.**
- Metodología de Calidad.
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación.
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía.
- Definición de objetivos y resultados: DPO.

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización

confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa; al respecto se alude a una competencia relacionada con la Dirección de equipos de trabajos y la gestión de personas.



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para Anestesiista de la Unidad de Oftalmología, se han considerado 27 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- **Manejo en la anestesia local: tópica, peribulbar y retrobulbar.**
- Capacidad de Análisis y síntesis.
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).
- Informática, nivel usuario.
- Técnicas de SVA: todas.
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades.**
- **Capacidad de trabajo en equipo.**
- Entrevista clínica.
- Visión continuada e integral de los procesos

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Aplicación de técnicas básicas de investigación.**
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- **Dar apoyo.**

- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.
- **Técnicas de exploración específica "según proceso".**
- **Capacidad de potenciar la introspección del paciente.**
- Capacidad docente.
- Capacidad para delegar.
- Gestión del tiempo.
- Comunicación oral y escrita.
- Manejo Telemedicina

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que un/a profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.
- Habilidad negociadora y diplomática.
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Afrontamiento del stress.**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Anestesiista de la Unidad de Oftalmología se han considerado 19 competencias de actitud, de estas 19 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe desarrollar en primer lugar las siguientes:

- Actitud de aprendizaje y mejora continúa.
- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad, sentido de la justicia.
- Juicio crítico.
- Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los/as pacientes.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.

- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Generar valor añadido a su trabajo.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Responsabilidad.
- Sensatez

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Creatividad.
- Resolutivo.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Colaborador, cooperador

Finalmente, para que el profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que posea además una visión de futuro.

Códigos	Médico Unidad de Oncología-Radioterapia				Grado de Desarrollo				Nivel de Prioridad			
	Conocimientos	Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4				
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	I	I	I								
C-0024	Informática , nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I								
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I								
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I								
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	I	I	I								
C-0125	Plan de Objetivos de la Organización Técnica específica	I	I	I								
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	I	I	I								
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios Técnica específica	I	I	I								
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnicas específicas	I	I	I								
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	I	I	I								
C-0499	Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...) Técnicas específicas	I	I	I								
C-0500	Conocimiento del programa de cuidados paliativos del enfermo oncológico avanzado Técnicas específicas	I	I	I								
C-0501	Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanzado Técnicas específicas	I	I	I								
C-0502	Conocimiento de la oferta formativa e integrada del entorno en programas y técnicas paliativas avanzadas Técnicas específicas	I	I	I								
C-0510	Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas según proceso Técnicas específicas	I	I	I								
C-0556	Semiología bioquímica e indicación de las pruebas complementarias en *.* proceso (pruebas radiológicas y medicina nuclear) Técnicas específicas	I	I	I								
C-0614	Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece El/la profesional conoce la cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece	D	I	I								
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I								
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I								
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I								
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	D	I	I								
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I								
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	D	I	I								
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia Técnica específica	D	I	I								
C-0169	Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía Técnica específica	D	I	I								
C-0173	Metodología de Calidad El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I								
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I								
C-0176	Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	D	I	I								
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO Técnicas específicas	D	I	I								
C-0495	Protocolos y guías clínicas "oncológicas" de diagnóstico y tratamiento Técnicas específicas	D	I	I								
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I								

		Médico			Unidad de Oncología-Radioterapia			
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0028	Habilidad de comunicación, transmisión (malas noticias y pautas a seguir) El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	I	I	I				
H-0047	Cumplimentación de la Historia Clínica El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	I	I	I				
H-0054	Informática , nivel usuario El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	I	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress (gestión del síndrome de burn-out derivado del contacto con la patología) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0177	Facilitar la relación con la familia (padres y/o responsables) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0310	Interpretación de pruebas complementarias (pruebas analíticas, Cito-Inmuno-Moleculares, citomorfología) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0411	Técnicas de exploración física específicas según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0343	Elaboración anamnesis específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0349	Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0311	Registro y cumplimentación de datos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0035	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0428	Continuidad asistencial El/la profesional lleva a cabo su asistencia al paciente teniendo en cuenta el papel del resto de los escalones de la cadena asistencial, estableciendo relaciones de colaboración con ellos para así dar un servicio excelente al paciente derivado de la continuidad en el proceso.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene capacidad para transmitir y expresar oralmente ideas y pensamientos.	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I				
H-0096	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del stress Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0350	Interpretación de pruebas complementarias en *.* el proceso (ECG, A, técnicas de imagen...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

Códigos		Médico Unidad de Oncología-Radioterapia			Nivel de Prioridad			
	ACTITUDES	Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional busca lo posible sistemáticamente, convirtiendo en fácil lo que no siempre es.	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional antepones las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accebilidad) El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	I	I				
A-0012	Escucha activa, asertividad El/la profesional sabe estar al tanto de lo que dicen los demás, establece una posición positiva a incorporar otras ideas, sin prejuicios previos y sabiendo aceptar las opiniones de los demás	D	I	I				
A-0017	Generador de clima de confianza y seguridad El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0075	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	D	I	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UNIDAD DE ONCOLOGÍA-RADIOTERAPIA:

El mapa de competencias del/la médico/a de la Unidad de Oncología-Radioterapia tiene un total de 89 competencias. Aproximadamente el 35% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 39%, dentro del apartado de habilidades, y el 26%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del Médico de la Unidad de Oncología-Radioterapia, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 31 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Conocimiento de los procedimientos internos.
- Informática, nivel usuario.
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- Actuación en Catástrofes.
- Plan de Objetivos de la Organización.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.)
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida.**
- **Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda).**
- Conocimientos epidemiológicos (curvas supervivencia, tasas de mortalidad, factores de riesgo, impacto...).

- **Conocimiento del programa de cuidados paliativos del enfermo oncológico avanzado.**
- **Conocimiento del manejo, control y tratamiento del enfermo oncológico avanzado.**
- **Conocimiento de la oferta formativa e integrada del entorno en programas y técnicas paliativas avanzadas.**
- **Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas según proceso.**
- **Semiología bioquímica e indicación de las pruebas complementarias en *.* proceso (pruebas radiológicas y medicina nuclear).**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los médicos/as de la Unidad Clínica de Oncología-Radioterapia adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Cartera de servicios de la organización/institución a la que pertenece.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- Inglés, nivel básico.
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).

- **Sistemas evaluación sanitaria.**
- **Metodología en gestión de procesos.**
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad.**
- **Planificación, programación actividad asistencia.**
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía.
- **Metodología de Calidad.**
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación.
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía.
- Definición de objetivos y resultados: DPO.
- Protocolos y guías clínicas "oncológicas" de diagnóstico y tratamiento.

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa; al respecto se alude a una competencia relacionada con la Dirección de equipos de trabajos y la gestión de personas.



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias de estos/as profesionales, se han considerado 35 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y síntesis.
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatia, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- Habilidad de comunicación, transmisión (malas noticias y pautas a seguir).

- Cumplimentación de la Historia Clínica.
- Informática, nivel usuario.
- **Capacidad de trabajo en equipo.**
- Afrontamiento del stress (gestión del síndrome de burn-out derivado del contacto con la patología).
- **Entrevista clínica.**
- Visión continuada e integral de los procesos.
- Facilitar la relación con la familia (padres y/o responsables).
- **Interpretación de pruebas complementarias (pruebas analíticas, Cito-Inmuno-Moleculares, citomorfología).**
- **Técnicas de exploración física específicas según proceso.**
- **Elaboración anamnesis específica "según proceso".**
- **Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas.**
- **Técnicas de SVB.**

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Registro y cumplimentación de datos.**
- **Técnicas específicas "según proceso".**
- **Continuidad asistencial.**
- **Capacidad para delegar.**
- **Gestión del tiempo.**
- **Comunicación oral y escrita.**
- Manejo Telemedicina.
- Capacidad docente.
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación.**
- **Capacidad de promover y adaptarse al cambio.**
- **Dar apoyo.**
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que un/a profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, capacidad de motivar.
- Habilidad negociadora y diplomática.
- **Capacidad de liderazgo.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Afrontamiento del stress.**
- **Interpretación de pruebas complementarias en el proceso (ECG, A, Técnicas de imagen...).**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Médico/a de la Unidad de Oncología-Radioterapia se han considerado 23 competencias de actitud, de estas 23 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 3

- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad e inquietudes y necesidades del enfermo y familia).
- Humanización de las capacidades científico-técnicas.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Escucha activa, asertividad.
- Generador de clima de confianza y seguridad.
- Resolutivo.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Colaborador, cooperador.
- Creatividad.
- Visión de futuro.



Enfermero/a Unidad de Oncología								
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H-0005	Capacidad de análisis y síntesis Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0032	Comunicación verbal y escrita Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0420	Cuidados específicos según proceso El/la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje.	I	I	I				
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0416	Valoración clínica adecuada "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos	I	I	I				
H-0428	Continuidad asistencial El/la profesional lleva a cabo su asistencia al paciente teniendo en cuenta el papel del resto de escalones de la cadena asistencial estableciendo relaciones de colaboración con ellos para así dar un servicio excelente al paciente derivado de la continuidad en el proceso.	D	I	I				
H-0369	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida.	D	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0022	Resolución de problemas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar decisiones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0026	Capacidad de Relación Interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0031	Capacidad de delegar Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del estrés Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0156	Planificación de la actividad preventiva (específicamente en caídas) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0331	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, capacidad de motivar Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

Códigos	Enfermero/a Unidad de Oncología	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
			Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I					
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I					
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional está accesible a los demás, y cuando se le requiere da su tiempo, conocimiento y trabajo	I	I	I					
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I					
A-0027	Orientación al cliente (el cuidado como centro,) respeto de los derechos de los pacientes El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés.	I	I	I					
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I					
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I					
A-0043	Discreción Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I					
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible. El/la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos	I	I	I					
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional lleva a cabo su asistencia al paciente teniendo en cuenta el papel del resto de escalones de la cadena asistencial estableciendo relaciones de colaboración con ellos para así dar un servicio excelente al paciente derivado de la continuidad en el proceso.	D	I	I					
A-0048	Positivo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0050	Responsabilidad El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida.	D	I	I					
A-0051	Sensatez Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0007	Creatividad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0012	Escucha activa, asertividad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0017	Generador de clima de confianza y seguridad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0045	Colaborador, cooperador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0038	Resolutivo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					
A-0052	Visión de futuro Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I					

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A UNIDAD DE ONCOLOGÍA:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la Unidad de Oncología tiene un total de 74 competencias. Aproximadamente el 31% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 41%, dentro del apartado de habilidades, y el 28%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la Enfermero/a Unidad Oncología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 23 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Conocimiento de los procedimientos internos.**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- Plan de Objetivos de la Organización.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.).
- **Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados).**
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios).**
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Conocimiento del manejo de Quimioterapia.**
- **Efectos secundarios e interacciones de fármacos.**

- **Cuidados enfermos específicos “según proceso” (específicamente paciente inmunodeprimido y con complicaciones).**
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico “según proceso”.**
- **Radioterapia.**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as enfermeros de la Unidad de Gestión Clínica de Oncología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica).**
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- **Metodología en gestión de procesos.**
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- **Conocimiento Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...).**
- **Conocimientos básicos de técnicas diagnósticas y terapéuticas según proceso.**

- **Dispositivos y recursos disponibles del sistema “según proceso”:** conocimiento cuantitativo, cualitativo y localización (específicamente cuidados paliativos y atención primaria).
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**
- Inglés, nivel básico.
- **Bioética**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional muestre un salto cualitativo en el dominio de todas las competencias recogidas en su mapa.



Competencias de Habilidad:

Se consideraron un total de 30 competencias de habilidad. En el periodo comprendido entre la incorporación y los dos siguientes años el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Comunicación verbal y escrita.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- **Cuidados específicos según proceso.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...).
- Individualización de cuidados.
- Valoración clínica adecuada “según proceso”.
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso.**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además e les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Continuidad asistencial.**
- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados).**
- **Técnicas específicas "según proceso".**
- **Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado.**
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles.**
- **Resolución de problemas.**
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- **Capacidad de Relación Interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- **Capacidad de delegar.**
- Informática, nivel usuario.
- Capacidad docente.
- **Afrontamiento del estrés.**
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- **Visión continuada e integral de los procesos.**
- **Planificación de la actividad preventiva (específicamente en caídas).**
- **Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador.**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa. Si contemplamos la

diferencia entre el nivel de Expertez y el de Excelencia, se observa que existen en el mapa una serie de competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de excelencia:

- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, capacidad de motivar.**
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Gestión Clínica de Oncología se han considerado 21 competencias de actitud, de estas 21 competencias de actitud se considera que el profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4.

- Juicio Crítico.
- Orientación al cliente (el cuidado como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.

Grupo al que se le otorga prioridad 3.

- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste/a además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Generar valor añadido a su trabajo.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad.
- Responsabilidad.
- Sensatez.
- Creatividad.
- Escucha activa, asertividad.
- Generador de clima de confianza y seguridad.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Colaborador, cooperador.
- Resolutivo.
- Visión de futuro

MÉDICO UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA								
Códigos	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	I	I	I				
C-0024	Informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios Técnicas específicas	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida Técnicas específicas	I	I	I				
C-0277	Vigilancia y control de la infección nosocomial (Área Quirúrgica, Unidad Especial, Hospitalización, etc.) Técnicas específicas	I	I	I				
C-0490	Conocimientos específicos en Traumatología y Ortopedia Técnicas específicas. <i>Específicamente incluye el conocimiento de los métodos y técnicas propias del tratamiento ortopédico-quirúrgico.</i>	I	I	I				
C-0491	Conocimientos básicos de los apoyos ortésicos y protésicos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0573	Diagnóstico, tratamiento y pronóstico específicos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0576	Factores de riesgo de la fractura de cadera Técnicas específicas	I	I	I				
C-0577	Medidas preventivas Técnicas específicas	I	I	I				
C-0578	Situación social y psicológica y socioeconómica Técnicas específicas	I	I	I				
C-0579	Diagnóstico secundario Técnicas específicas	I	I	I				
C-0583	Conocimiento del diagnóstico y tratamiento de las complicaciones pre, intra y post El/la profesional conoce los problemas y complicaciones del proceso quirúrgico	I	I	I				
C-0526	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	D	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	D	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia Técnica específica	D	I	I				
C-0169	Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	D	I	I				
C-0176	Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía Técnica específica	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO Técnica específica	D	I	I				
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0527	Conocimiento de escalas de valoración de discapacidad Técnicas específicas	D	I	I				
C-0530	Conocimiento del tratamiento ortésico Técnicas específicas	D	I	I				
C-0580	Coste efectividad de todo lo que hace Técnicas específicas	D	I	I				
C-0581	Conocimiento anestesia locorreccionales (espinales y epidurales) y a. general Técnicas específicas	D	I	I				
C-0582	Indicaciones de las distintas técnicas de tratamiento en fx de cadera Técnicas específicas	D	I	I				
C-0277	Vigilancia y control de la infección nosocomial (Área Quirúrgica, Unidad Especial, Hospitalización, etc.) Técnicas específicas.	D	I	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0125	Plan de Objetivos de la Organización Técnica específica	D	D	I				
C-0529	Cirugía protésica y reparadora Técnicas específicas	D	D	I				
C-0531	Conocimiento de medicinas alternativas Técnicas específicas	D	D	I				
C-0532	Conocimiento de terapia ocupacional, hidroterapia, etc. Técnicas específicas	D	D	I				

MÉDICO UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA								
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Exptez	Excelencia	1	2	3	4
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de constuir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0069	Facilidad para la Comunicación El/la profesional tiene capacidad para transmitir y expresar oralmente ideas y pensamientos.	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0146	Exploración específica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0340	Técnicas de punción osteoarticular e infiltraciones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0379	Manejo técnicas quirúrgicas según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0389	Inmovilización y movilización específica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0390	Manejo de la técnicas terapéuticas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0416	Valoración clínica adecuada "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo	D	D	I				

	El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.					
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I		
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I		
H-0096	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	D	I		
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I		

Códigos		MÉDICO UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA						
	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional busca lo posible sistemáticamente, convirtiendo en fácil lo que no siempre es.	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional es capaz de transmitir y crear un ambiente cálido tanto para compañeros/as como para clientes, lo que permite espontaneidad, trabajo sin tensión y comodidad en las relaciones	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional antepones las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0063	No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios El/la profesional actúa sin determinismos, respetando las ideas o creencias del cliente, no induciendo las suyas propias	I	I	I				
A-0034	Tolerante dialogante y autocontrol El/la profesional manifiesta una actitud moderada en su comunicación interpersonal, no dejándose llevar por reacciones exageradas	I	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	D	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0075	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0042	Saber estar El/la profesional manifiesta un comportamiento (conducta verbal, no verbal) adecuado en todas y cada una de las situaciones en las que se encuentra	D	I	I				
A-0062	Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo El/la profesional ve a una persona enferma, no un órgano enfermo	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA.

El mapa de competencias del/la Médico/a de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología tiene un total de 98 competencias. Aproximadamente el 44% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 33%, dentro del apartado de habilidades, y el 23%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/a Médico/a de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 73 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Conocimiento de los procedimientos internos.
- Informática, nivel usuario.
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- Actuación en Catástrofes.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.).
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida.**
- Vigilancia y control de la infección nosocomial (Área Quirúrgica, Unidad Especial, Hospitalización, etc.).
- Conocimientos específicos en Traumatología y Ortopedia.
- Conocimientos básicos de los apoyos ortésicos y protésicos.
- Diagnóstico, tratamiento y pronóstico específicos.
- Factores de riesgo de la fractura de cadera.

- **Medidas preventivas.**
- **Situación social y psicológica y socioeconómica.**
- Diagnostico secundario.
- **Conocimiento del diagnóstico y tratamiento de las complicaciones pre, intra y post.**
- Efectos secundarios e interacciones de fármacos

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Médicos/as de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de avanzado; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- Inglés, nivel básico.
- **Metodología en gestión de procesos.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- **Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliografías, normas de publicación).**
- **Sistemas evaluación sanitaria.**
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad.**
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad.**
- **Planificación, programación actividad asistencia.**
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía.
- **Metodología de Calidad.**

- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación.
- Cartera de servicios del Sistema Sanitario Público de Andalucía.
- Definición de objetivos y resultados: DPO.
- **Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda).**
- **Conocimiento de escalas de valoración de discapacidad.**
- **Conocimiento del tratamiento ortésico.**
- Coste efectividad de todo lo que hace.
- **Conocimiento anestesia locorreregionales (espinales y epidurales) y a. general.**
- **Indicaciones de las distintas técnicas de tratamiento en fx de cadera.**
- **Vigilancia y control de la infección nosocomial (Área Quirúrgica, Unidad Especial, Hospitalización, etc.).**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa; al respecto se alude al desarrollo de las siguientes competencias:

- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**
- Plan de Objetivos de la Organización.
- **Cirugía protésica y reparadora.**
- Conocimiento de medicinas alternativas.
- **Conocimiento de terapia ocupacional, hidroterapia, etc.**



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para el Médico/a de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología, se han considerado 32 competencias de habilidad. Por

tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y síntesis.
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- Informática, nivel usuario.
- **Capacidad de trabajo en equipo**

- Facilidad para la Comunicación.
- **Entrevista clínica.**
- Visión continuada e integral de los procesos.
- **Exploración específica.**
- Técnicas de punción osteoarticular e infiltraciones.
- Manejo técnicas quirúrgicas según proceso.
- **Inmovilización y movilización específica.**
- **Manejo de la técnicas terapéuticas.**
- Valoración clínica adecuada "según proceso".
- **Técnicas de SVB.**

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- Capacidad para delegar.
- **Gestión del tiempo.**
- **Comunicación oral y escrita.**
- Manejo Telemedicina.
- Capacidad docente.
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación.**
- **Capacidad de promover y adaptarse al cambio.**
- **Dar apoyo**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que un/a profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.**
- Habilidad negociadora y diplomática.
- **Capacidad de liderazgo.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Afrontamiento del stress.**
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.
- **Técnicas de SVA: todas.**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Médico/a de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología se han considerado 23 competencias de actitud, de estas 23 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Orientación a resultados.
- Generar valor añadido a su trabajo.
- Responsabilidad.

Grupo de competencias al que se le otorga prioridad 3:

- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- Dialogante, negociador.
- Honestidad, sinceridad.
- Juicio crítico.

- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Positivo.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Sensatez.
- No introducir creencias: actitud neutral y exenta de prejuicios.
- Tolerante dialogante y autocontrol

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Resolutivo.
- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- **Colaborador, cooperador.**
- Creatividad.
- Saber estar.
- Enfoque integral, biopsicosocial, del individuo.

Finalmente, para que el/la profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que posea además una visión de futuro.

Códigos		ENFERMERO/A UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA						
		Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
Conocimientos		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional tiene el conocimiento básico para actuación en catástrofes	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios Técnicas específicas	I	I	I				
C-0524	Conocimiento de vendajes, inmovilizaciones, etc. Técnicas específicas	I	I	I				
C-0526	Efectos secundarios e interacciones de fármacos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0570	Diagnósticos enfermeros e intervenciones según proceso Técnicas específicas	I	I	I				
C-0572	Cuidados específicos del enfermo inmovilizado El/la profesional conoce los cuidados específicos de un paciente inmovilizado	I	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica,) El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0019	Conocimiento en metodología de análisis de procesos administrativos y contables El/la profesional conoce metodología de análisis de procesos aplicada a gestión económica.	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0277	Vigilancia y control de la infección nosocomial (Área Quirúrgica, Unidad Especial, Hospitalización, etc.) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0392	Codificación de datos clínicos con CIE-9-MC Técnicas específicas	D	I	I				
C-0497	Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda) Técnicas específicas	D	I	I				
C-0527	Conocimiento de escalas de valoración de discapacidad Técnicas específicas	D	I	I				
C-0573	Diagnostico, tratamiento y pronostico específicos Específico por patología	D	I	I				
C-0574	Conocimiento de la organización quirúrgica El/la profesional tiene conocimientos específicos del entorno quirúrgico	D	I	I				
C-0575	Conocimiento de la técnica y del instrumental quirúrgico y su limpieza y mantenimiento Técnicas específicas	D	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0125	Plan de Objetivos de la Organización El/la profesional conoce el Plan estratégico y los Objetivos específicos de la Organización	D	D	I				
C-0174	Bioética El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	D	D	I				
C-0353	Cuidados en geriatría y gerontología básica Técnicas específicas	D	D	I				
C-0523	Conocimiento de tecnología de apoyo a necesidades básicas Técnicas específicas	D	D	I				
C-0525	Manejo de la ansiedad Técnicas específicas	D	D	I				

ENFERMERO/A UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA								
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0024	Capacidad para las relaciones interpersonales Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	I	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0069	Capacidad para informar El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0156	Planificación de la actividad preventiva (específicamente en caídas) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0235	Técnicas de vendaje funcional Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0328	Aplicar medidas elementales para combatir los efectos secundarios de la inmovilidad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" (específicamente la tracción) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0387	Tratar a cada persona de acuerdo con su entorno sociocultural Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0389	Inmovilización y movilización específica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye las técnicas de tracción.</i>	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0420	Cuidados específicos según proceso El /la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente.	I	I	I				
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0355	Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la detección de complicaciones, signos de alarma...</i>	I	I	I				
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida.	I	I	I				
H-0369	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar de decisiones. El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0330	Ejercicios básicos de rehabilitación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0331	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0346	Técnicas de reanimación postquirúrgica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	D	I				
H-0028	Habilidad de comunicación, transmisión Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	D	I				
H-0270	Dinámica de grupos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0329	Manejo de soportes ortésicos y protésicos para cualquier discapacidad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

Códigos	ENFERMERO/A UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA							
	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0013	Disponibilidad El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional está accesible a los demás, y cuando se le requiere da su tiempo, conocimiento y trabajo	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	D	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				
A-0064	Paciencia El/la profesional ve a una persona enferma, no un órgano enfermo	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional dedica cuanto tiempo es necesario, sin exasperarse al paciente	I	I	I				
A-0066	Compasión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0068	Comprensión y adaptación con el entorno y la situación del paciente geriátrico El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas y respuestas de los pacientes geriátricos y es capaz de ponerse en su lugar para entender su comportamiento y actitudes	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UNIDAD DE CIRUGÍA ORTOPÉDICA Y TRAUMATOLOGÍA:

El mapa de competencias del/a Enfermero/a de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología tiene un total de 101 competencias. Aproximadamente el 32% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 45%, dentro del apartado de habilidades, y el 24%, dentro del apartado de actitudes.



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 27 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Conocimiento de los procedimientos internos.
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- Actuación en Catástrofes.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.).
- **Metodología de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados).**
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios).**
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- **Conocimiento de vendajes, inmovilizaciones, etc.**
- **Efectos secundarios e interacciones de fármacos.**
- Diagnósticos enfermeros e intervenciones según proceso.
- Cuidados específicos del enfermo inmovilizado

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, Guías de práctica clínica,).**
- Conocimiento en metodología de análisis de procesos administrativos y contables.
- **Metodología en gestión de procesos.**
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación).
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto...).**
- Vigilancia y control de la infección nosocomial (Área Quirúrgica, Unidad Especial, Hospitalización, etc.).
- Codificación de datos clínicos con CIE-9-MC.
- Conocimientos de sistemas de red social y recursos extrasanitarios (autoayuda).
- Conocimiento de escalas de valoración de discapacidad.
- Diagnostico, tratamiento y pronostico específicos.
- **Conocimiento de la organización quirúrgica.**

- **Conocimiento de la técnica y del instrumental quirúrgico y su limpieza y mantenimiento.**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño el/la profesional muestre un salto cualitativo en el dominio de todas las competencias recogidas en su mapa y adquiera aquellas competencias que pasan a considerarse imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**
- Inglés, nivel básico.
- Plan de Objetivos de la Organización.
- Bioética.
- **Cuidados en geriatría y gerontología básica.**
- **Conocimiento de tecnología de apoyo a necesidades básicas.**
- **Manejo de la ansiedad.**



Competencias de Habilidad:

Para el mapa de competencias del/la Enfermero/a Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología se han considerado 45 competencias de habilidad, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Capacidad de Análisis y síntesis.
- **Capacidad para las relaciones interpersonales.**
- Comunicación oral y escrita.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad para informar.

- **Entrevista clínica.**
- Individualización de cuidados.
- **Planificación de la actividad preventiva (específicamente en caídas).**
- **Técnicas de vendaje funcional.**
- **Aplicar medidas elementales para combatir los efectos secundarios de la inmovilidad.**
- **Técnicas específicas "según proceso" (específicamente la tracción).**
- Tratar a cada persona de acuerdo con su entorno sociocultural.
- **Inmovilización y movilización específica.**
- **Técnicas de SVB.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- **Cuidados específicos según proceso.**
- **Elaboración diagnóstico de enfermería.**
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso.**
- Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...).
- **Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso".**
- Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado.

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además e les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados).**
- **Resolución de problemas.**
- **Capacidad para tomar de decisiones.**
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**

- Capacidad para delegar.
- Gestión del tiempo.
- Informática, nivel usuario.
- Capacidad docente.
- **Afrontamiento del stress.**
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- **Visión continuada e integral de los procesos.**
- Ejercicios básicos de rehabilitación.
- **Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador.**
- **Técnicas de reanimación postquirúrgica.**
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias recogidas en su mapa y adquiera un dominio específico en las siguientes competencias:

- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.**
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- **Habilidad de comunicación, transmisión.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- Dinámica de grupos.
- Manejo de soportes ortésicos y protésicos para cualquier discapacidad.
- **Técnicas de SVA: todas**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Cirugía Ortopédica y Traumatología se han considerado 24 competencias de actitud, de estas 26 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4.

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Generar valor añadido a su trabajo.

Grupo al que se le otorga prioridad 3.

- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- Juicio crítico.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Discreción.
- Paciencia.
- Comprensión.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- **Creatividad.**
- **Autocontrol, autoestima, autoimagen.**
- **Colaborador, cooperador.**

Además de todo lo señalado anteriormente, el/la profesional para considerar que se encuentra en un nivel de desarrollo cercano a la excelencia deberá potenciar una serie de actitudes tales como: ser **resolutivo**, ser comprensivo y adaptarse al entorno/paciente y poseer una visión de futuro.

Códigos	ENFERMERO/A UNIDAD DE BLOQUE QUIRÚRGICO							
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0348	Manejo seguro de equipos electromédicos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0349	Conocimientos sobre tipos de drogas y anestésias Técnicas específicas	I	I	I				
C-0350	Conocimientos sobre disciplina quirúrgica Técnicas específicas	I	I	I				
C-0351	Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados enfermeros Técnica específica	I	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías Prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos,...según el proceso en qué trabaja	I	I	I				
C-0554	Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0389	Manipulación de residuos Técnica específica	I	I	I				
C-0024	Conocimientos en informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA y concretamente la de su centro de trabajo	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0085	Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	I	I	I				
C-0165	Metodología de cuidados Técnica específica	I	I	I				
C-0575	Conocimiento de la técnica y del instrumental quirúrgico y su limpieza y mantenimiento Técnicas específicas	I	I	I				
C-0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0176	Cartera de Servicios del SNS y SSPA El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios, incluido el suyo	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos (Flujogramas, Guías de Práctica Clínica, Mapa de Cuidados, Gestión de casos, ...) El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0004	Conocimientos básicos de Calidad (Indicadores, estándares, acreditación, Guías de práctica clínica) Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas. Liderazgo El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones (SIH, Cuadro de Mando) El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				
C-0033	Metodología pedagógica: didáctica y técnicas docentes El/la profesional conoce suficientemente las metodologías técnicas didácticas y pedagógicas para impartir, coordinar o diseñar actividades docentes	D	D	I				

		ENFERMERO/A						
		UNIDAD DE BLOQUE QUIRÚRGICO						
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H-0224	Manejo de instrumentación quirúrgica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0180	Manejo del aparataje necesario "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0346	Técnicas de anestesia y reanimación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0029	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para identificar lo urgente, lo importante, lo temporalidad, uso adecuado de recursos, identificación de objetivos y resultados a cualquier actividad.	I	I	I				
H-0089	Individualización de los Cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0005	Capacidad de análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0420	Cuidados específicos según proceso El /la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente .	I	I	I				
H-0415	Valoración de necesidades Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica (enfermera) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0355	Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0404	Priorización de actuaciones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0405	Gestión organizativa de lo imprevisto Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/ la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos .	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del estrés El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	I	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los Recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar decisiones El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación Interpersonal El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				

Códigos	ENFERMERO/A UNIDAD DE BLOQUE QUIRÚRGICO							
	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0020	Proactivo El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	I	I	I				
A-0022	Iniciativa El/la profesional se posiciona con prontitud, se adelanta a las situaciones	I	I	I				
A-0034	Tolerante dialogante y autocontrol El/la profesional manifiesta una actitud moderada en su comunicación interpersonal, no dejándose llevar por reacciones exageradas	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0024	Juicio Crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0047	Generar Valor Añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	I	I				
A-0003	Asertividad El/la profesional establece sus relaciones interpersonales en base a un comportamiento de acercamiento procurando establecer conexión con las necesidades y planteamientos de los otros	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UNIDAD DE BLOQUE QUIRÚRGICO:

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la Unidad de Bloque Quirúrgico tiene un total de 88 competencias. Aproximadamente el 31% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 40%, dentro del apartado de habilidades, y el 29%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del Enfermero/a que desarrolla su actividad profesional en la Unidad de Bloque Quirúrgico, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 27 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Manejo seguro de equipos electromédicos.**
- **Conocimientos sobre tipos de drogas y anestésicos.**
- **Conocimientos sobre disciplina quirúrgica.**
- **Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos.**
- **Metodología de cuidados enfermeros.**
- **Protocolos, Procedimientos y Guías Prácticas para la enfermera "según proceso".**
- **Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico".**
- **Manipulación de residuos.**
- **Conocimientos en informática, nivel usuario.**
- **Soprote Vital Avanzado.**
- Organización y legislación sanitaria.
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales.

- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios).**
- **Metodología de cuidados.**
- **Conocimiento de la técnica y del instrumental quirúrgico y su limpieza y mantenimiento.**
- **Cuidados enfermeros específicos "según proceso".**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la Unidad de Bloque Quirúrgico adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Cartera de Servicios del SNS y SSPA.**
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.).**
- **Metodología en gestión de procesos (Flujogramas, Guías de Práctica Clínica, Mapa de Cuidados, Gestión de casos, ...).**
- **Conocimientos básicos de Calidad (Indicadores, estándares, acreditación, Guías de práctica clínica).**
- Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...)

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que un/a profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño el profesional muestre un salto cualitativo en el dominio de todas las competencias recogidas en su mapa y adquiera aquellas competencias que pasan a considerarse imprescindibles en el nivel de excelencia:

- Bioética.
- Inglés, nivel básico.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas. Liderazgo.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones (SIH, Cuadro de Mando).
- **Metodología pedagógica: didáctica y técnicas docentes.**



Competencias de Habilidad:

Según el mapa de competencias del/la Enfermero/a que desarrolla su actividad profesional en la Unidad de Bloque Quirúrgico, se considera que en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos siguientes años el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- **Manejo de instrumentación quirúrgica.**
- **Técnicas de SVA: todas.**
- **Manejo del aparataje necesario "según proceso".**
- **Técnicas de anestesia y reanimación.**
- **Capacidad de Planificación y Organización.**
- Individualización de los Cuidados.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- **Capacidad de promover y adaptarse al cambio.**

- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- **Cuidados específicos según proceso.**
- **Valoración de necesidades.**
- **Técnicas específicas "según proceso".**
- **Entrevista clínica (enfermera).**
- **Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso"**

En el momento de la incorporación del/la profesional han de tenerse en cuenta las competencias que se consideran imprescindibles y además e les otorga la mayor prioridad por parte de la organización (señaladas en negrita).

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Priorización de actuaciones.**
- **Gestión organizativa de lo imprevisto.**
- **Elaboración diagnóstico de enfermería.**
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso.**
- Capacidad para delegar.
- Capacidad docente.
- **Visión continuada e integral de los procesos.**
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- **Afrontamiento del estrés.**
- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso Capacidad de motivar.**
- **Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.**
- **Comunicación oral y escrita.**
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- **Adecuada utilización de los Recursos disponibles.**
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- **Resolución de problemas.**

- **Capacidad de Relación Interpersonal.**
- Informática, nivel usuario.
- Gestión del tiempo

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de habilidad recogidas en su mapa.



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Bloque Quirúrgico se han considerado 26 competencias de actitud, de estas 26 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4.

- Comprensión.
- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Responsabilidad.
- Generar Valor Añadido a su trabajo.
- Colaborador, cooperador.
- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia).
- Humanización de las capacidades científico-técnicas.
- Asertividad

Grupo al que se le otorga prioridad 3.

- Proactivo.
- Iniciativa.
- Tolerante dialogante y autocontrol.
- Actitud de aprendizaje y mejora continua.

- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Orientación a resultados.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Honestidad, sinceridad.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Dialogante, negociador.
- Juicio Crítico.
- Positivo.
- Sensatez.
- Discreción

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Creatividad.
- Resolutivo.

Además de todo lo señalado anteriormente, el/la profesional para considerar que se encuentra en un nivel de desarrollo cercano a la excelencia deberá potenciar una actitud importante como es tener una visión de futuro.

Códigos	ANESTESISTA UNIDAD DE BLOQUE QUIRÚRGICO							
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0196	Anestesia para cirugía mayor ambulatoria Técnica específica	I	I	I				
C-0544	Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0518	Analgesia Obstétrica Técnicas específicas	I	I	I				
C-0198	Anestesia locorreional Técnica específica	I	I	I				
C-0200	Tratamiento del dolor agudo y crónico y Cuidados Paliativos Técnica específica	I	I	I				
C-0201	Anestesia para procesos fuera de Quirófano Técnica específica	I	I	I				
C-0202	Preanestesia (Tratamiento estrés) Técnica específica	I	I	I				
C-0203	Anestesia Pediátrica Técnica específica	I	I	I				
C-0206	Transfusión de hemoderivados Técnica específica	I	I	I				
C-0207	Anestesia en situaciones de urgencias Técnica específica	I	I	I				
C-0083	SVA Pediátrico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado en el paciente pediátrico	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA y concretamente la de su centro de trabajo	I	I	I				
C-0184	Educación para la salud Técnica específica	I	I	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	I	I	I				
C-0085	Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia aplicabilidad Técnica específica	I	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	I	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos (Flujogramas, Guías de Práctica Clínica, Mapa de Cuidados, Gestión de casos, ...) El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	I	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	I	I	I				
C-0024	Conocimientos en informática, nivel usuario El/la profesional utiliza adecuadamente los paquetes informáticos básicos de su organización.	I	I	I				
C-0593	Anestesia Local: Peribulbar y Retrobulbar (Quirófano Oftalmología) Técnica específica	I	I	I				
C-0542	Evaluación preoperatoria Técnicas específicas	I	I	I				
C-0619	Conocimiento avanzado del proceso asistencial Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	D	I	I				
C-0205	Colocación de marcapasos transitorios (externos e intracavitarios) Técnica específica	D	I	I				
C-0179	Conocimientos básicos de gestión de recursos El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0153	Derecho del Trabajo El/la profesional tiene conocimientos generales en legislación relacionada con el derecho del trabajo de aplicación a su entorno	D	I	I				
C-0175	Bioética de las decisiones clínicas y de las investigaciones Técnica específica	D	I	I				
C-0176	Cartera de servicios del SSPA El/la profesional conoce la cartera de servicios de los distintos centros de trabajo sanitarios incluido el suyo	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencial El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0169	Prestación del SNS y específicos de Andalucía El/la profesional conoce las prestaciones del SNS y las específicas de Andalucía	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas. Liderazgo El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				

Códigos		ANESTESISTA UNIDAD DE BLOQUE QUIRÚRGICO			Nivel de Prioridad			
	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H-0103	Acceso a vías intraarterial Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0274	Manejo de los Sistemas de Información Hospitalarios Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0029	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para identificar lo urgente, lo importante. Incorporar criterios de temporalidad, uso adecuado de recursos, identificación de objetivos y resultados a cualquier actividad.	I	I	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0150	Acceso a vías centrales Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0368	Drenajes y ostomias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. Específicamente referido a Drenaje torácico	I	I	I				
H-0362	Preparación quirúrgica, según proceso y ámbito de responsabilidad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0346	Técnicas de anestesia y reanimación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación Interpersonal El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0005	Capacidad de análisis y síntesis Capacidad de administrar los recursos y darle una aplicabilidad adecuada.	I	I	I				
H-0054	Informática, nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0005	Capacidad de análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0087	Entrevista Clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	I	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar decisiones El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0059	Trabajo en Equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	I	I	I				
H-0406	Manejo en la anestesia local peribulbar y retrobulbar Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones interpersonales	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	I	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido	D	D	I				

ANESTESISTA UNIDAD DE BLOQUE QUIRÚRGICO								
Códigos	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Madurez	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A-0020	Proactivo El/la profesional induce y hace cosas, sin necesidad de esperar a que se las pidan o sugieran	I	I	I				
A-0022	Iniciativa El/la profesional se posiciona con prontitud, se adelanta a las situaciones	I	I	I				
A-0034	Tolerante dialogante y autocontrol El/la profesional manifiesta una actitud moderada en su comunicación interpersonal, no dejándose llevar por reacciones exageradas	I	I	I				
A-0065	Comprensión El/la profesional es capaz de ponerse en el lugar de paciente y familiares, y entender su comportamiento	I	I	I				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad, sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0024	Juicio Crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0047	Generar Valor Añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	I	I	I				
A-0053	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia) El/la profesional manifiesta una especial sensibilidad por las expectativas de los pacientes que convierte en objetivos que debe satisfacer	I	I	I				
A-0057	Humanización de las capacidades científico-técnicas El/la profesional es técnicamente bueno, y humanamente también	I	I	I				
A-0003	Asertividad El/la profesional establece sus relaciones interpersonales en base a un comportamiento de acercamientos procurando establecer conexión con las necesidades y planteamientos de los otros	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL ANESTESISTA DE LA UNIDAD-BLOQUE QUIRÚRGICO.

El mapa de competencias del/la Anestesista de la Unidad de Bloque Quirúrgico tiene un total de 95 competencias. Aproximadamente el 38% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 36%, dentro del apartado de habilidades, y el 26%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/la Anestesista, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 36 competencias de conocimiento.

En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Anestesia para cirugía mayor ambulatoria.**
- **Anestesia y reanimación "según proceso quirúrgico".**
- **Analgesia Obstétrica.**
- **Anestesia locorregional.**
- **Tratamiento del dolor agudo y crónico y Cuidados Paliativos.**
- Anestesia para procesos fuera de Quirófano.
- **Preanestesia (Tratamiento estrés).**
- Anestesia Pediátrica.
- **Transfusión de hemoderivados.**
- **Anestesia en situaciones de urgencias.**
- SVA Pediátrico.
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- Organización y legislación sanitaria.
- Educación para la salud.
- **Soporte Vital Avanzado.**
- **Formación básica en Prevención de Riesgos Laborales.**

- Medicina Basada en la Evidencia aplicabilidad.
- Metodología de la investigación nivel básico (Búsqueda bibliográfica, Bases de Datos documentales, EBE...)
- Metodología en gestión de procesos (Flujogramas, Guías de Práctica Clínica, Mapa de Cuidados, Gestión de casos, ...).
- Inglés, nivel básico.
- **Conocimientos en informática, nivel usuario.**
- **Anestesia Local: Peribulbar y Retrobulbar (Quirófano Oftalmología).**
- Evaluación preoperatorio.

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/la profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as anestesistas de la Unidad Bloque Quirúrgico adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de incorporación; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimiento avanzado del proceso asistencial.**
- **Colocación de marcapasos transitorios (externos e intracavitarios).**
- **Conocimientos básicos de gestión de recursos.**
- Derecho del Trabajo.
- Bioética de las decisiones clínicas y de las investigaciones.
- Cartera de servicios del SSPA.
- **Planificación, programación actividad asistencial.**

- Prestación del SNS y específicos de Andalucía.
- **Metodología de Calidad.**
- Definición de objetivos y resultados DPO.
- **Sistemas evaluación sanitaria.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa; al respecto se alude a una competencia relacionada con la Dirección de equipos de trabajos y la gestión de personas.



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para Anestesiista, se han considerado 34 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- **Acceso a vías intraarterial.**
- **Manejo de los Sistemas de Información Hospitalarios.**
- **Capacidad de Planificación y Organización**
- **Técnicas de SVA: todas.**
- **Acceso a vías centrales.**
- **Drenajes y ostomias.**
- **Preparación prequirúrgica, según proceso y ámbito de responsabilidad.**
- **Técnicas de anestesia y reanimación.**
- **Capacidad de Relación Interpersonal.**
- **Capacidad de trabajo en equipo.**

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Adecuada.
- Informática, nivel usuario.
- Visión continuada e integral de los procesos.
- Adecuada utilización de los recursos disponibles.
- **Entrevista Clínica.**
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- **Trabajo en Equipo.**
- Afrontamiento del stress.
- **Manejo en la anestesia local peribulbar y retrobulbar.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Capacidad docente.
- Capacidad para delegar.
- **Comunicación oral y escrita.**
- **Dar apoyo.**
- **Gestión del tiempo.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, capacidad de motivar.**
- Habilidad negociadora y diplomática.
- Manejo Telemedicina.
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que un/a profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual
- **Capacidad de liderazgo**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Anestesiista de la unidad de Unidad de Bloque Quirúrgico se han considerado 23 competencias de actitud, de estas 23 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe poseer las siguientes en el momento de su incorporación:

Grupo al que se le otorga prioridad 4

- Comprensión.
- Orientación al cliente (el ciudadano como centro) respeto de los derechos de los pacientes.
- Responsabilidad.
- Generar Valor Añadido a su Trabajo.
- Colaborador, cooperador.
- Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares (receptividad a inquietudes y necesidades del enfermo y familia).

Grupo de competencias al que se le otorga prioridad 3:

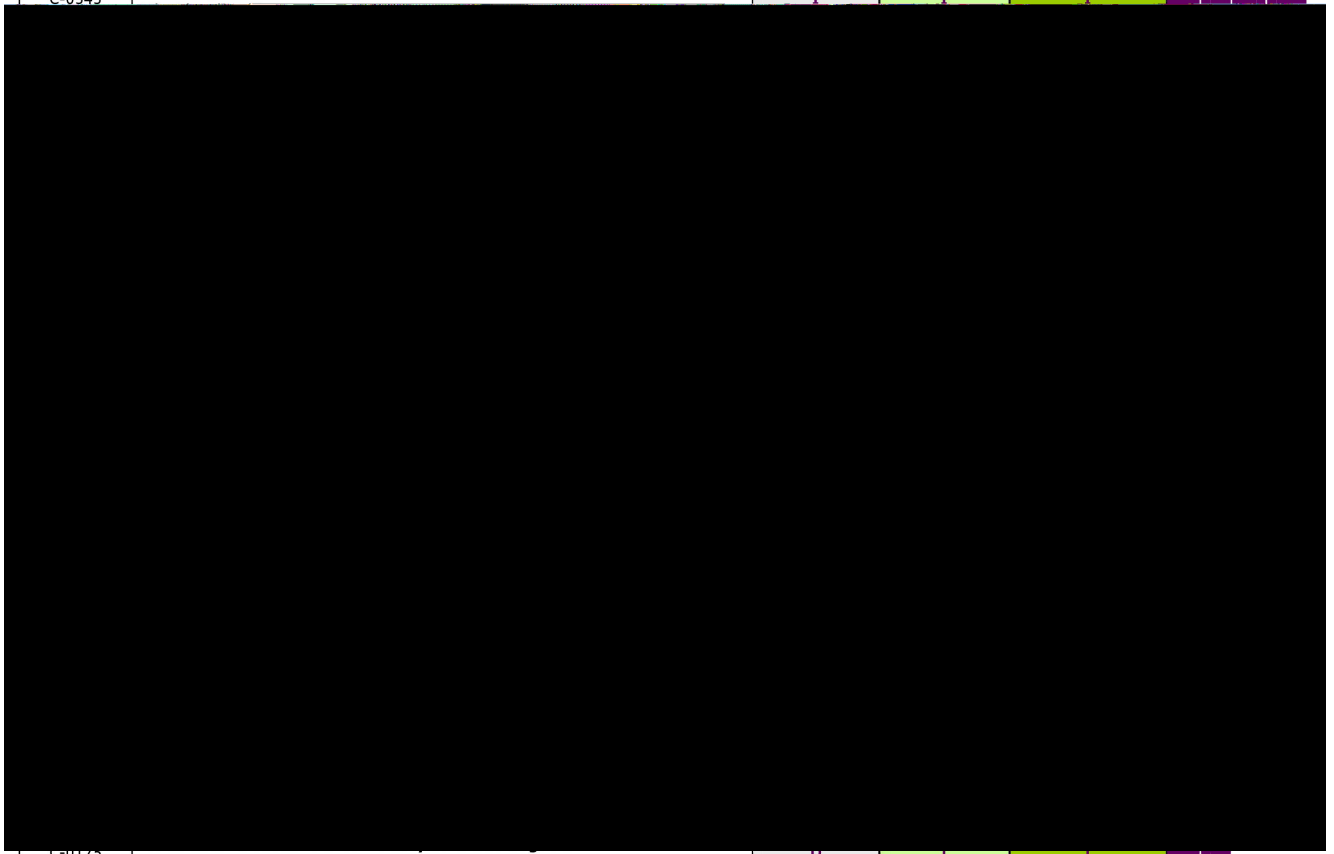
- Proactivo.
- Iniciativa.
- Tolerante dialogante y autocontrol.
- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Orientación a resultados.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Honestidad, sinceridad.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Dialogante, negociador.
- Juicio Crítico.
- Positivo.
- Sensatez.
- Discreción

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de Experto, éste además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Autocontrol, autoestima, autoimagen.
- Creatividad.
- Resolutivo.

Finalmente, para que el/la profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que posea además una visión de futuro.

Códigos	MÉDICO Unidad de Urología							
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" (HBP-Cáncer de próstata) El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración. <i>Incluye específicamente las interacciones y efectos secundarios entre fármacos.</i>	I	I	I				
C-0498	Tecnología específica de los procesos Técnicas específicas	I	I	I				
C-0539	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso" Técnicas específicas	I	I	I				
C-0545	Semiología clínica "según proceso"	I	I	I				



C-0175	Técnica específica	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	I	I				
C-0167	Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad Técnica específica	D	I	I				
C-0173	Metodología de Calidad Técnica específica	D	I	I				
C-0168	Planificación, programación actividad asistencia El/la profesional conoce cómo establecer la planificación de la actividad asistencial de su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0180	Definición de objetivos y resultados: DPO El/la profesional conoce la dirección por objetivos y cómo se aplica	D	I	I				
C-0107	Sistemas evaluación sanitaria El/la profesional conoce la metodología específica en evaluación Sanitaria	D	I	I				
C-0088	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	I	I	I				
C-0023	Tecnologías para la información y las comunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	I	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	I	I				

MEDICO/A Unidad de Urología								
Códigos	Habilidades	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
H-0404	Priorización de actuaciones Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Referida a la priorización en la búsqueda/detección de problemas/diagnósticos y en la consiguiente actuación ante ellos.</i>	I	I	I				
H-0343	Elaboración anamnesis específica "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0310	Interpretación de pruebas complementarias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0349	Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0390	Manejo de las técnicas terapéuticas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye técnicas de lavado vesical</i>	I	I	I				
H-0311	Registro y cumplimiento de datos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0344	Emisión de informes de derivación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de asepsia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumental y aparataje	I	I	I				
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	I	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	I	I	I				
H-0069	Facilidad para la Comunicación El/la profesional tiene capacidad para transmitir y expresar oralmente ideas y pensamientos.	I	I	I				
H-0081	Realización de técnicas de exploración por tacto rectal Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0297	Realización e interpretación de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0005	Capacidad de análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar todos los métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0042	Manejo Telemedicina Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0032	Comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones Interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	D	I	I				
H-0085	Dar apoyo El/la profesional es capaz de establecer mecanismos facilitadores en sus relaciones Interpersonales	D	D	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	D	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0396	Realizar biopsia ecografica transrectal Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0397	Habilidad quirúrgica. Cirugía prostática Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				
H-0025	Capacidad de liderazgo El/la profesional es capaz de generar entusiasmo en los demás y conseguir que sus colaboradores hagan lo que sin él no habría ocurrido.	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0078	Afrontamiento del estrés El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	D	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				

Códigos		MEDICO/A UNIDAD DE UROLOGÍA			Grado de Desarrollo				Nivel de Prioridad			
	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad							
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4				
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I								
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I								
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I								
A-0040	Orientación a resultados	I	I	I								
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I								
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I								
A-0018	Honestidad , sinceridad El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice	I	I	I								
A-0021	Humanista y con sensibilidad social <i>El/la profesional interpreta la vida y el trabajo desde una perspectiva de "seres humanos", estableciendo criterios y planteamientos de solidaridad</i>	I	I	I								
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I								
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I								
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I								
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I								
A-0039	Implicación El/la profesional no sólo hace las cosas, sino que establece un compromiso emocional con la organización	I	I	I								
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional aporta algo más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que busca la mejora	I	I	I								
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I								
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I								
A-0038	Resolutivo El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas	D	I	I								
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I								
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I								
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	I	I								
A-0052	Visión de futuro <i>El/la profesional trabaja hoy para mañana</i>	D	I	I								

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA MÉDICO/A DE LA UNIDAD CLÍNICA DE UROLOGÍA.

El mapa de competencias del/la Médico/a de la Unidad Clínica de Urología tiene un total de 90 competencias. Aproximadamente el 36% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 41%, dentro del apartado de habilidades, y el 23%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/a Médico/a de la Unidad de Urología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 36 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" (HBP-Cáncer de próstata).**
- Tecnología específica de los procesos.
- **Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso".**
- **Semiología clínica "según proceso".**
- Guía prácticas de uso "según proceso".
- **Conocimiento avanzado del proceso asistencial (HBP-Cáncer de Próstata+C3).**
- **Diagnóstico, tratamiento y pronóstico específicos.**
- **Aspectos preventivos y de detección precoz.**
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.).
- Plan de Objetivos de la Organización.
- Conocimiento de los procedimientos internos.
- Actuación en Catástrofes.
- **Derechos y deberes de los usuarios.**

- **Educación para la salud, consejo médico, estilos de vida.**
- Informática, nivel usuario.
- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Conocimiento de la evolución clínica de las patologías según proceso.
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas del proceso (HBP-CA próstata).**
- Inglés, nivel básico.

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/a profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Médicos/as de la Unidad de Urología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de avanzado; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Planificación, programación actividad asistencia.**
- Prestaciones del SNS y específicas de Andalucía.
- Bioética de las decisiones clínicas y de la investigación.
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliograficas, normas de publicación).
- **Medicina Basada en la Evidencia: aplicabilidad.**
- **Metodología de Calidad.**
- **Planificación, programación actividad asistencia.**
- Definición de objetivos y resultados: DPO.

- Sistemas evaluación sanitaria.
- **Metodología en gestión de procesos.**
- Tecnologías para la información y las comunicaciones.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa.



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para el/la Médico/a de la Unidad de Urología, se han considerado 37 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- **Adecuada utilización de los recursos disponibles.**
- **Priorización de actuaciones.**
- **Elaboración anamnesis específica "según proceso".**
- **Interpretación de pruebas complementarias.**
- **Establecimiento y seguimiento del plan terapéutico según proceso. Medidas generales y específicas.**
- **Manejo de la técnicas terapéuticas.**
- **Registro y cumplimentación de datos.**
- Emisión de informes de derivación.
- **Técnicas de SVB.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- Informática, nivel usuario.

- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de constuir relaciones).**
- **Capacidad de trabajo en equipo.**
- **Entrevista clínica.**
- Visión continuada e integral de los procesos.
- **Capacidad para tomar decisiones.**
- Facilidad para la Comunicación.
- **Realización de técnicas de exploración por tacto rectal.**
- Realización e interpretación de técnicas diagnósticas específicas y exploraciones complementarias.
- Capacidad de análisis y síntesis.

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- Manejo Telemedicina.
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.
- Capacidad docente.
- Capacidad para delegar.
- **Capacidad de promover y adaptarse al cambio.**
- Realizar biopsia ecografía transrectal.
- **Aplicación de técnicas básicas de investigación.**
- **Comunicación oral y escrita.**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que el/la profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- **Dar apoyo.**
- **Gestión del tiempo.**
- Habilidad quirúrgica. Cirugía prostática.
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.
- **Capacidad de liderazgo.**
- Técnicas de SVA: todas.
- Habilidad negociadora y diplomática.

- **Afrontamiento del estrés.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.**



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Médico/a de la Unidad de Urología se han considerado 21 competencias de actitud, de estas 21 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe manifestar las siguientes actitudes en su desempeño desde su incorporación:

- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- **Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.**
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- **Orientación a resultados.**
- **Responsabilidad.**
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Honestidad , sinceridad.
- Humanista y con sensibilidad social.
- Capacidad de asumir compromisos.
- Positivo.
- Sensatez.
- Discreción.
- Implicación.
- **Generar valor añadido a su trabajo.**
- Dialogante, negociador.
- Juicio critico.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste/a además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- Resolutivo
- Autocontrol, autoestima, autoimagen

- Creatividad
- Visión de futuro
- **Colaborador, cooperador**

Finalmente, para que el/la profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que manifieste en su práctica profesional diaria todas las actitudes recogidas en su mapa de competencias.

Códigos	Enfermero/a Unidad de Urología							
	Conocimientos	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
C -0558	Cuidados enfermeros específicos "según proceso" Técnicas específicas. Incluye todos los programas de cuidados de los procesos que le afectan	I	I	I				
C-0605	Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso" El/la profesional conoce los tratamientos farmacológicos relacionados con el proceso: fármacos, pautas y vías de administración. Incluye específicamente las interacciones y efectos secundarios entre fármacos.	I	I	I				
C-0533	Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad" Técnicas específicas. Incluye: sondajes, curas, EKG, toma de muestras,... que realiza en la práctica diaria. También incluye el conocimiento básico de aquellas otras técnicas incluidas en el proceso que él no realiza pero que afectan a sus pacientes y sobre las que pueden demandarle información o vigilancia/cuidados posteriores (quimioterapia, radioterapia, cirugía,...)	I	I	I				
C-0351	Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos Técnica específica.	I	I	I				
C-0570	Diagnósticos enfermeros e intervenciones según proceso Técnica específica.	I	I	I				
C-0573	Diagnóstico, tratamiento y pronóstico específicos El específico por cada proceso.	I	I	I				
C-0161	Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.) El/la profesional conoce la estructura organizativa del SSPA	I	I	I				
C-0125	Plan de Objetivos de la Organización El/la profesional conoce el Plan estratégico y los Objetivos específicos de la Organización	I	I	I				
C-0011	Conocimiento de los procedimientos internos El/la profesional conoce los procedimientos de la organización para cualquier actividad, solución administrativa, gestión, etc.	I	I	I				
C-0087	Actuación en Catástrofes El/la profesional tiene el conocimiento básico para actuación en catástrofes	I	I	I				
C-0181	Derechos y deberes de los usuarios El/la profesional conoce la carta de derechos y deberes de los ciudadanos en Andalucía	I	I	I				
C-0085	Formación básica en prevención de riesgos laborales El/la profesional tiene conocimientos generales suficientes sobre la prevención de riesgos en su puesto de trabajo.	I	I	I				
C-0171	Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios) Técnica específica	I	I	I				
C-0165	Metodologías de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados) Técnica específica	I	I	I				
C-0563	Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso" El/la profesional conoce los procedimientos específicos según el proceso en que trabaja	I	I	I				
C-0619	Conocimiento avanzado del proceso asistencial (HBP-CA próstata) Técnicas específicas de aplicación en el Proceso en el que se trabaja	I	I	I				
C-0350	Conocimientos en disciplina quirúrgica Técnicas específicas	D	I	I				
C-0540	Aspectos preventivos y de detección precoz Técnicas específicas	D	I	I				
C-0539	Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso" Técnicas específicas	D	I	I				
C-0179	Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.) El/la profesional tiene conocimientos básicos de gestión de recursos acordes con su ámbito de responsabilidad	D	I	I				
C-0069	Metodología en gestión de procesos El/la profesional conoce métodos para gestionar una organización por procesos	D	I	I				
C-0004	Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica) Conocimientos básicos de calidad	D	I	I				
C-0032	Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación) El/la profesional conoce las metodologías y técnicas básicas para participar adecuadamente en un proyecto de investigación o liderarlo.	D	D	I				
C-0077	Soporte Vital Avanzado Cardiológico Técnicas Específicas de aplicación en Soporte Vital Avanzado	D	D	I				
C-0174	Bioética Técnica específica	D	D	I				
C-0082	Inglés, nivel básico El/la profesional puede hablar y comprender una lectura a nivel básico en inglés	D	D	I				
C-0060	Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas El/la profesional ha adquirido conocimientos específicos en gestión de personas.	D	D	I				
C-0023	Conocimientos en Informática y Telecomunicaciones El/la profesional conoce las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones e informática	D	D	I				

Códigos	Habilidades	Enfermero/a Unidad de Urología			Nivel de Prioridad			
		Grado de Desarrollo			1	2	3	4
		Avanzado	Expertez	Excelencia				
H-0387	Tratar a cada persona de acuerdo con su entorno sociocultural Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0306	Comunicar al paciente los cuidados en su casa tras alta hospitalaria (drenajes...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0357	Elaboración diagnóstico de enfermería Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0419	Elaboración de planes de cuidados según proceso El/la profesional es capaz de diseñar planes de cuidados de acuerdo con las necesidades del paciente y según el proceso específico, según las intervenciones (NIC) y los resultados esperados (NOC) oficialmente reconocidos.	I	I	I				
H-0355	Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye la detección de complicaciones, signos de alarma,...</i>	I	I	I				
H-0303	Capacidad de manejo de sintomatología cambiante Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0335	Técnicas específicas "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Referida a todas las técnicas de apoyo al diagnóstico y al tratamiento referidas a los procesos que le afectan (curas, retirada de suturas, manejo de drenajes y ostomías, extracción y manipulación de muestras biológicas, colocación y cuidado de sondas y catéteres, cuidado de reservorios/dispositivos mecánicos de infusión, aplicación de alimentación, administración de fármacos y sueroterapia, toma y evaluación de constantes vitales, realización e interpretación básica de EKG, vendajes de protección...). También incluye el conocimiento básico de aquellas otras técnicas incluidas en el proceso que él no realiza pero que afectan a sus pacientes y sobre las que pueden demandarle información o vigilancia/cuidados posteriores (quimioterapia, radioterapia, cirugía...)</i>	I	I	I				
H-0420	Cuidados específicos según proceso El/la profesional lleva a cabo en su quehacer diario todos los cuidados que recoge el proceso de forma genérica adecuándolos al plan personalizado del paciente.	I	I	I				
H-0328	Aplicar medidas elementales para combatir los efectos secundarios de la inmovilidad Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0412	Manejo adecuado de las técnicas de limpieza aseptia y esterilidad según las necesidades El/la profesional manifiesta la habilidad de realizar su actividad diaria garantizando las condiciones de aseptia, limpieza y esterilidad en todas las situaciones relacionadas con su actividad diaria: aseo personal, comportamiento, utilización de instrumentos	I	I	I				
H-0299	Capacidad de aplicar medidas de aislamiento Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0049	Técnicas de SVB Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0059	Capacidad de trabajo en equipo El/la profesional manifiesta capacidad de colaborar y trabajar adecuadamente con los demás miembros del equipo en la consecución de objetivos comunes, generándose un entorno de apoyo mutuo	I	I	I				
H-0005	Capacidad de Análisis y síntesis El/la profesional tiene la capacidad de extraer de una gran cantidad de información lo esencial, aplicar métodos de simplificación, resumen y sinopsis sacando conclusiones acertadas e la información o de la situación.	I	I	I				
H-0089	Individualización de cuidados Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0032	Habilidades sociales de comunicación oral y escrita El/la profesional optimiza sus relaciones interpersonales mediante la capacidad de expresarse adecuadamente de forma oral y escrita	I	I	I				
H-0087	Entrevista clínica (enfermera) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0069	Capacidad para informar El/la profesional tiene capacidad para transmitir y expresar oralmente ideas y pensamientos.	I	I	I				
H-0054	Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0393	Manejo del paciente postquirúrgico Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	I	I	I				
H-0023	Capacidad para tomar decisiones. El/la profesional toma decisiones en base a su responsabilidad asumiendo las consecuencias de las mismas con autonomía, no requiriendo de forma sistemática la aprobación de su superior	D	I	I				
H-0022	Resolución de problemas El/la profesional analiza las situaciones con criterio y juicio analítico para identificar posibles alteraciones y aplicar la solución adecuada	D	I	I				
H-0024	Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones) El/la profesional tiene habilidades sociales que pone de manifiesto en su entorno profesional y en cualquier situación de interacción personal	D	I	I				
H-0054	Informática , nivel usuario Habilidad para el tratamiento de programas informáticos en entorno Windows.	D	I	I				
H-0031	Gestión del tiempo El/la profesional genera eficiencia para con su tiempo y con el de los demás	D	I	I				
H-0083	Capacidad de promover y adaptarse al cambio El/la profesional manifiesta conductas de flexibilidad ante nuevos retos	D	I	I				
H-0026	Capacidad para delegar Capacidad para la gestión de tareas y encomendarlas a otras personas bajo su responsabilidad.	D	I	I				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles El/la profesional identifica claramente la cantidad y cualidad necesarios para cada actividad, utilizándolos de forma eficiente	D	I	I				
H-0055	Capacidad docente El/la profesional tiene habilidades pedagógicas para la planificación e impartición de acciones formativas.	D	I	I				
H-0094	Visión continuada e integral de los procesos El/la profesional enfoca su actividad desde una visión global del proceso en que ésta se inserta	D	I	I				
H-0080	Aplicación de técnicas básicas de investigación Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0078	Afrontamiento del stress El profesional maneja técnicas de relajación y las aplica en su puesto de trabajo.	D	I	I				
H-0379	Manejo de técnicas quirúrgicas "según proceso"(HBP-Ca Próstata) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0043	Manejo de todo el material de Electromedicina de HBP-Ca prostata y hospitalización Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0413	Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y promoción del autocuidado El/la profesional manifiesta la capacidad de orientar, aconsejar e informar al paciente sobre la evolución de su enfermedad y las posibilidades de adaptación fomentando la participación activa del paciente en sus cuidados para conseguir así mayor calidad de vida.	D	I	I				
H-0373	Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0396	Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados) Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	I	I				
H-0354	Manejo equipos electromédicos "según proceso" Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica. <i>Específicamente incluye el manejo del material delal biopsia prostática, flujómetro, ... y todo el material de HBP-Cáncer de Próstata)</i>	D	D	I				
H-0038	Técnicas de SVA: todas Manifestación adecuada en la práctica diaria del manejo de la técnica	D	D	I				
H-0021	Habilidad negociadora y diplomática El/la profesional utiliza de forma adecuada métodos de gestión positiva de conflictos	D	D	I				
H-0009	Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre El/la profesional se comporta con comodidad en situaciones no seguras, ante proyectos no del todo definidos y los aborda como una oportunidad, no con resistencia	D	D	I				
H-0010	Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar El/la profesional establece mecanismos de relación interpersonal que inducen estímulos positivos en sus colaboradores. Estos manifiestan interés en trabajar en los proyectos presentados por dicho profesional, confianza en su trabajo e ilusión por los resultados.	D	D	I				
H-0035	Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual El/la profesional utiliza de forma adecuada herramientas de presentación audiovisual	D	D	I				

Códigos		Enfermero/a Unidad de Urología						
	Actitudes	Grado de Desarrollo			Nivel de Prioridad			
		Avanzado	Expertez	Excelencia	1	2	3	4
A -0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua El/la profesional busca continuamente cómo obtener aprendizaje, incluso de los errores, para mejorar su actividad diaria	I	I	I				
A-0027	Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes. El/la profesional antepone las necesidades del cliente y sus expectativas a cualquier otra consideración o interés	I	I	I				
A-0049	Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad) El/la profesional es consciente de que sin los demás, su trabajo no sería óptimo. Sabe reconocer las aportaciones, sabe establecer mecanismos de potenciación.	I	I	I				
A-0040	Orientación a resultados El/la profesional manifiesta una clara orientación al logro de los objetivos, no conformándose con hacer bien las cosas	I	I	I				
A-0050	Responsabilidad El/la profesional es un/a profesional	I	I	I				
A-0021	Humanista y con sensibilidad social El/la profesional interpreta la vida y el trabajo desde una perspectiva de "seres humanos", estableciendo criterios y planteamientos de solidaridad	I	I	I				
A-0046	Flexible, adaptable al cambio, accesible, El/la profesional incorpora sin resistencias lo nuevo	I	I	I				
A-0018	Honestidad , sinceridad <i>El/la profesional es coherente consigo mismo y con el entorno. Piensa lo que dice, dice lo que piensa y hace lo que piensa y dice</i>	I	I	I				
A-0041	Capacidad de asumir compromisos El/la profesional es capaz de adquirir la responsabilidad de un proyecto desde la confianza de que saldrá delante de forma óptima	I	I	I				
A-0048	Positivo El/la profesional se plantea, ante todo, que las cosas son posibles	I	I	I				
A-0051	Sensatez El/la profesional piensa las cosas antes de hacer o decir	I	I	I				
A-0043	Discreción El/la profesional establece con criterio qué información debe utilizar y dónde, no generando ni prestándose al cotilleo fácil o el rumor	I	I	I				
A-0058	Longitudinalidad: Seguimiento continuado del proceso por el profesional El/la profesional manifiesta interés por todo el proceso, por lo que se interesa por todo su desarrollo, aun después de su intervención directa	I	I	I				
A-0009	Dialogante, negociador El/la profesional comunica bien, establece una relación buscando acuerdos y sabe establecer mecanismos de ganar-ganar	I	I	I				
A-0047	Generar valor añadido a su trabajo El/la profesional busca qué más en lo que hace, no le satisface la tarea por la tarea, sino que le aporta algo más que la mejora	I	I	I				
A-0024	Juicio crítico El/la profesional no actúa sin saber qué, por qué, cómo. Se pregunta y pregunta cuestionándose todo desde una perspectiva positiva	I	I	I				
A-0044	Autocontrol, autoestima, autoimagen El/la profesional manifiesta una adecuada concepción de sí mismo lo que le potencia en su trabajo	D	I	I				
A-0007	Creatividad El/la profesional intuitivamente, o con técnicas, es capaz de hacer planteamientos no habituales, se adapta bien a los cambios y mantiene la apertura mental necesaria para incorporar cosas nuevas sin trauma ni resistencia	D	I	I				
A-0045	Colaborador, cooperador El/la profesional es esa persona que todo el mundo quiere tener en su equipo de trabajo por cuanto hace y cómo lo hace	D	D	I				
A-0038	Resolutivo <i>El/la profesional es capaz de lograr soluciones, incluso en situaciones no predefinidas ni protocolizadas</i>	D	D	I				
A-0052	Visión de futuro El/la profesional trabaja hoy para mañana	D	D	I				

MAPA DE COMPETENCIAS DEL/LA ENFERMERO/A DE LA UNIDAD CLÍNICA DE UROLOGÍA.

El mapa de competencias del/la Enfermero/a de la Unidad Clínica de Urología tiene un total de 92 competencias. Aproximadamente el 30% de estas competencias se agruparon dentro del apartado de conocimientos; el 47%, dentro del apartado de habilidades, y el 23%, dentro del apartado de actitudes.

Al realizar una interpretación del mapa de competencias del/a Enfermeros/a de la Unidad de Urología, y ateniéndose a lo especificado hasta el momento es importante señalar:



Competencias de Conocimiento:

En cuanto a las competencias de conocimiento cabe resaltar que el mapa está compuesto por 28 competencias de conocimiento. En el nivel de avanzado se marcan como imprescindibles las siguientes competencias:

- Cuidados enfermeros específicos "según proceso".
- **Conocimiento de tratamiento farmacológico "según proceso".**
- **Conocimiento sobre las técnicas diagnóstico-terapéuticas "de su ámbito de responsabilidad".**
- **Limpieza y Esterilización de Instrumental y Equipos.**
- Diagnósticos enfermeros e intervenciones según proceso.
- Diagnóstico, tratamiento y pronóstico específicos.
- Organización y legislación sanitaria (conocer la organización sanitaria de España y Andalucía, prestaciones del SNS y específicas de Andalucía, así como la cartera de servicios del SSPA.).
- Plan de Objetivos de la Organización.
- Conocimiento de los procedimientos internos.
- Actuación en Catástrofes.
- **Derechos y deberes de los usuarios.**
- Formación básica en prevención de riesgos laborales.
- **Promoción de la Salud (educación para la salud, consejos sanitarios).**
- Metodologías de cuidados (Procedimientos, protocolos, guías de

práctica clínica, mapas de cuidados, planificación de alta y continuidad de cuidados).

- **Conocimiento avanzado del proceso asistencial (HBP-CA próstata).**
- **Protocolos, Procedimientos y Guías prácticas para la enfermera "según proceso".**

La organización otorga máxima prioridad para el proceso de incorporación del/a profesional las competencias de conocimientos resaltadas anteriormente. Por tanto, para llevar a cabo una selección de los/as Enfermeros/as de la Unidad de Urología adecuada a las competencias que recoge dicho mapa, es preciso que se tenga en cuenta que en la selección del/la profesional deben establecerse pruebas de evaluación que verifiquen un dominio de las competencias que se marcan como imprescindibles y poseen una alta prioridad para la organización. Una vez que el/la profesional está incorporado/a en el puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo un seguimiento de dichas competencias marcadas como imprescindibles en el nivel de avanzado; de otro lado, durante los próximos dos años corresponde al/la profesional y a la organización trabajar las competencias de conocimientos recogidas en el mapa que pasan de ser deseables en el nivel avanzado a ser imprescindibles en el nivel de Experto, ello permitirá un salto cualitativo en el desarrollo del/la profesional y en la mejora de la calidad de los procesos asistenciales de la propia organización. Las competencias a trabajar durante los dos años desde la incorporación del/la profesional serían las siguientes:

- **Conocimientos en disciplina quirúrgica.**
- Aspectos preventivos y de detección precoz
- Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc "según proceso".
- **Conocimientos Básicos de Gestión Recursos (Planificación, programación de actividad asistencial, indicadores de eficiencia, control del gasto.).**
- Metodología en gestión de procesos.
- Conocimientos Básicos de Calidad (Indicadores, estándares, documentación clínica, acreditación, guías de práctica clínica).

De entre las competencias de conocimiento que pasan a ser imprescindibles en el nivel de Experto se señalan en negrita aquellas a las que la organización confiere un mayor grado de prioridad, ello no significa que dejen de abordarse el entrenamiento del resto de competencias, sino que en la planificación del entrenamiento han de tenerse en cuenta y abordar en primer lugar aquellas que poseen un mayor grado de prioridad. Como se indica en la introducción, para que el/la profesional se considere cercano al nivel de excelencia es preciso que en su desempeño profesional demuestre un dominio excelente de todas las competencias de conocimiento recogidas en su mapa, además deberá adquirir las siguientes competencias:

- Conocimientos en Informática y Telecomunicaciones.
- **Soporte Vital Avanzado Cardiológico.**
- Bioética.
- Inglés, nivel básico.
- **Dirección de equipos de trabajo. Gestión de personas.**
- Metodología de la investigación nivel básico (Elaboración de protocolos; recogida, tratamiento y análisis de datos; escritura científica, búsquedas bibliográficas, normas de publicación)



Competencias de Habilidad:

En el mapa de competencias para el/la Enfermero/a de la Unidad de Urología, se han considerado 43 competencias de habilidad. Por tanto, en el periodo comprendido entre la incorporación y los dos años siguientes el/la profesional debe profundizar en el entrenamiento de las siguientes competencias de habilidad:

- Tratar a cada persona de acuerdo con su entorno sociocultural.
- Comunicar al paciente los cuidados en su casa tras alta hospitalaria (drenajes...).
- **Elaboración diagnóstico de enfermería.**
- **Elaboración de planes de cuidados según proceso.**
- **Identificación y valoración de signos y síntomas "según proceso".**
- **Capacidad de manejo de sintomatología cambiante.**
- **Técnicas específicas "según proceso".**

- **Cuidados específicos según proceso.**
- **Aplicar medidas elementales para combatir los efectos secundarios de la inmovilidad.**
- **Manejo adecuado de las técnicas de limpieza asepsia y esterilidad según las necesidades.**
- **Capacidad de aplicar medidas de aislamiento.**
- **Técnicas de SVB.**
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de Análisis y síntesis.
- Individualización de cuidados.
- Habilidades sociales de comunicación oral y escrita.
- **Entrevista clínica (enfermera).**
- Capacidad para informar.
- Capacidad para adiestrar y apoyar a la familia en su rol cuidador.
- Manejo del paciente postquirúrgico

Las competencias de habilidad que pasan de ser deseables a imprescindibles en el nivel de Expertez serían:

- **Capacidad para tomar decisiones.**
- **Resolución de problemas.**
- **Capacidad de Relación interpersonal (asertividad, empatía, sensibilidad interpersonal, capacidad de construir relaciones).**
- Informática, nivel usuario.
- Gestión del tiempo.
- Capacidad de promover y adaptarse al cambio.
- Capacidad para delegar.
- **Adecuada utilización de los recursos disponibles.**
- Capacidad docente.
- **Visión continuada e integral de los procesos.**
- Aplicación de técnicas básicas de investigación.
- **Afrontamiento del stress.**
- Manejo de técnicas quirúrgicas "según proceso"(HBP-Ca Próstata).
- Manejo de todo el material de Electromedicina de HBP-Ca prostata y hospitalización.
- **Educación del paciente en el manejo de su enfermedad y**

promoción del autocuidado.

- **Registros de enfermería (plan de acogida, valoración inicial, plan de cuidados...).**
- **Emisión informes alta enfermería (recomendaciones cuidados).**

La organización otorga un grado de prioridad medio-alto a las competencias que anteriormente aparecen resaltadas en negrita. Por último la organización considera que para que el/la profesional se sitúe en el grado de excelencia debe desarrollar las siguientes habilidades en su práctica profesional:

- Manejo equipos electromédicos "según proceso".
- Técnicas de SVA: todas.
- **Habilidad negociadora y diplomática.**
- **Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre.**
- **Capacidad de ilusionar, incorporar adeptos y estimular el compromiso, Capacidad de motivar.**
- Técnicas de comunicación, presentación y exposición audiovisual.



Competencias de Actitud:

Para el mapa de Enfermero/a de la Unidad de Urología se han considerado 21 competencias de actitud, de estas 21 competencias de actitud se considera que el/la profesional debe manifestar las siguientes actitudes en su desempeño desde su incorporación:

- Actitud de aprendizaje y mejora continua.
- **Orientación al cliente (el ciudadano como centro,) respeto de los derechos de los pacientes.**
- Respeto y valoración del trabajo de los demás, sensibilidad a las necesidades de los demás, disponibilidad y accesibilidad).
- Orientación a resultados.
- Responsabilidad.
- Humanista y con sensibilidad social.
- Flexible, adaptable al cambio, accesible.
- Honestidad , sinceridad.

- Capacidad de asumir compromisos.
- Positivo.
- Sensatez.
- Discreción.
- **Longitudinalidad: seguimiento continuado del proceso por el profesional.**
- Dialogante, negociador.
- **Generar valor añadido a su trabajo.**
- Juicio crítico

Con el objetivo de fomentar el desarrollo del/la profesional hacia el nivel de experto, éste/a además de poseer las competencias de actitud enumeradas anteriormente, debe desarrollar otras actitudes como serían:

- **Autocontrol, autoestima, autoimagen**
- Creatividad

Finalmente, para que el/la profesional alcance un desarrollo excelente es necesario que manifieste en su práctica profesional diaria todas las actitudes recogidas en su mapa de competencias y además fomente actitudes como:

- Colaborador, cooperador.
- **Resolutivo.**
- Visión de futuro.

6. Impacto Organizacional

La misión de esta tesis es facilitar y promover el desarrollo y entrenamiento integral del profesional sanitario, tanto en competencias técnicas, como en habilidades relacionales y sociales, a través de las más innovadoras metodologías, tanto de simulación como de autoaprendizaje, así como liderar la investigación e innovación en nuevas herramientas en el sistema sanitario. Pero es fundamental evaluar la transferencia, el impacto y el retorno de la inversión que se realiza a través del entrenamiento teniendo como base los Mapas de Competencias de los puestos implicados

El entrenamiento en la herramienta de Evaluación del Desempeño profesional se ha convertido en una prioridad dentro del Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA) debido a la reciente aplicación de la Resolución 2215107 del 20 de Agosto de 2007, modificada por la Resolución de 251407 de 14 de Diciembre. Según la instrucción número 5 de dicha Resolución la Evaluación del Desempeño Profesional (EDP) del ejercicio 2007 incluye a TODOS los profesionales tanto de UGC como del resto de unidades, siendo el plazo máximo para abordar tal evaluación el 31 de Marzo de 2008 y teniendo como referencia los mapas de competencias.

Ante tal premisa, los Hospitales objeto de estudio consideraron necesaria la formación y el entrenamiento de todos sus profesionales implicados en la gestión de equipos y en la evaluación del desempeño individual de sus integrantes, así como un conocimiento en profundidad de los mapas de competencias. De este modo, se produjo el contacto con la **Dirección del Hospital Universitario San Cecilio y Virgen de las Nieves** con el **objetivo** de diseñar y planificar un entrenamiento en las herramientas, que abordaran de manera holística la evaluación del desempeño de profesionales y los mapas de competencia, desde la preparación de la observación y el registro de indicadores de competencias hasta la planificación de la entrevista personal con el profesional, en la que se abordó tanto la EDP como el plan de mejora pactado de manera individual.

La **Evaluación del Impacto** de este proyecto persiguió realizar un seguimiento de la transferencia producida en el profesional que recibieron el

entrenamiento, hasta el contexto laboral real de su práctica diaria. Para conocer si el objetivo de la formación ha repercutido en el día a día del profesional es necesario evaluar, un tiempo después de finalizado el entrenamiento, el impacto de la formación.

Fase de la investigación: este proyecto refleja los resultados obtenidos de la medición de la transferencia y del impacto que ha tenido el entrenamiento en EDP sobre la conducta de los profesionales que han participado en la formación, responsables, directivos e informantes claves. Todo ello es abordado a través del análisis de cuestionarios y entrevistas a profesionales participantes en la formación, que indagan acerca de las dudas e incidencias que han encontrado a la hora de realizar la Evaluación del Desempeño real en su contexto laboral.

Se diseñó el entrenamiento: ***Gestión de Personas. Entrenamiento en EDP (Evaluación del Desempeño Profesional). Gestión del Cambio***, codificada como **(GC-030)** para cubrir el objetivo manifestado por la dirección del Hospital

Eminentemente práctica para acercar las herramientas necesarias para realizar una evaluación objetiva del desempeño profesional, tomando como base teórica la Política de Gestión de Personas y los mapas de competencias.

Herramientas como la observación de competencias, la elaboración de check-list, el desarrollo de entrevistas de EDP, la identificación de perfiles profesionales, ponderación y rangos de puntuación, así como el seguimiento y desarrollo profesional, son trabajadas por los profesionales.

Esta definición se concreta en cinco conceptos básicos:

- Gestión por Competencias.
- Indicadores de Conducta.
- Herramientas de EDP.
- La Observación.
- La Entrevista.

Durante el entrenamiento son desarrolladas cuatro **competencias** básicas necesarias para la ejecución óptima de la Evaluación del Desempeño, estas son:

- *Motivación y Gestión de Personas* (C0037). El / la profesional conoce técnicas de motivación y gestión de personas.
- *Metodología de Evaluación de Personas* (C0068). El / la profesional conoce diferentes métodos cuantitativos y cualitativos para hacer evaluación del desempeño profesional.
- *Capacidad de Evaluar Profesionales, Objetivos y Tareas* (H0052). El / la Profesional utiliza adecuadamente las técnicas específicas de evaluación de profesionales, objetivos y tareas manejando herramientas cuantitativas y cualitativas.
- *Capacidad de Realizar Entrevistas de Evaluación a Profesionales* (H0445). El / la profesional sabe realizar la entrevista de evaluación de profesionales.

Se describe el **objetivo general** como el entrenamiento en la aplicación de herramientas de evaluación cualitativa y cuantitativa dentro del modelo de Gestión por Competencias.

Este objetivo aglutina otros cinco más **específicos**, como son:

- Conocer el sistema de Gestión por Competencias.
- Conocer herramienta de EDP para la identificación de indicadores de conducta.
- Analizar la herramienta de EDP desde su perspectiva cuantitativa y cualitativa.
- Identificar las tres partes de la herramienta de EDP: valoración cuantitativa, valoración cualitativa y plan de mejora.
- Concienciar de la importancia de la observación y la comunicación en un proceso de EDP.

Para alcanzar cada uno de los objetivos planteados se divide la jornada presencial en **cuatro bloques de contenidos** distribuidos en cuatro talleres:

- Taller I: Indicadores de conducta.

- Taller II: La Observación. Registro de actitudes y competencias profesionales
- Taller III: Metodología. Preparación de la Evaluación.
- Taller IV: Fases de la Entrevista de EDP y Perfiles Profesionales.

Este entrenamiento se diseña contemplando a sus **destinatarios** o perfil del alumnado como Directivos y cargos intermedios del SSPA, de este modo para ajustar el horario se planificó una **duración** de 8 horas condensadas en una sola jornada presencial, abarcando la mañana y la tarde de esta jornada.

Esta herramienta de Impacto no pretende evaluar el grado en el que los profesionales participantes en esta actividad han acumulado conocimientos o han ampliado sus habilidades, la evaluación del Impacto pretende ratificar si los conocimientos y habilidades entrenados durante la formación han sido asimilados dentro del repertorio de conductas que los profesionales aplican diariamente en su lugar de trabajo.

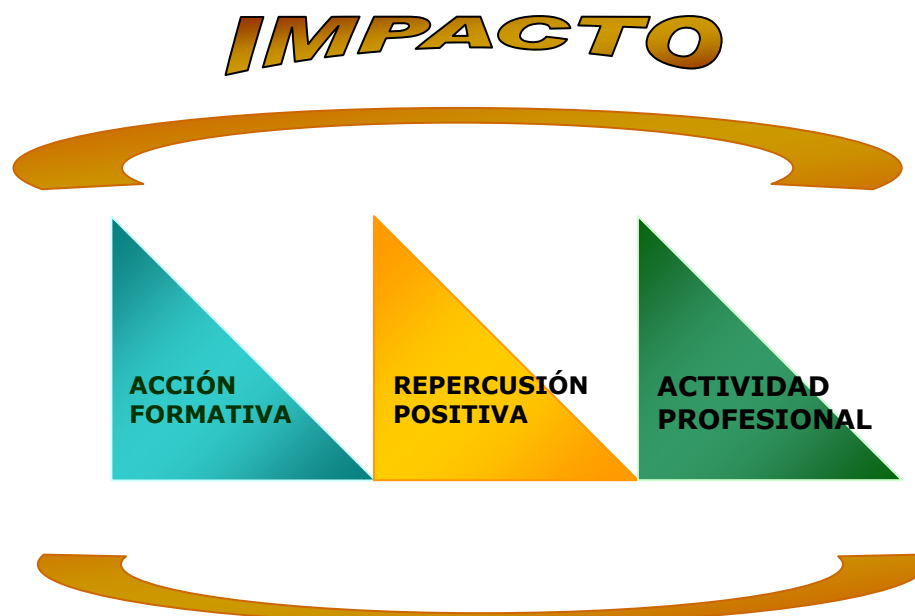
Para este fin la herramienta de evaluación de Impacto diseñada contempla un conjunto de variables que orientan acerca de la consecución del objetivo principal de esta acción formativa: ***que el profesional ponga en práctica estos conocimientos y habilidades en su labor diaria, dentro de su puesto de trabajo, de forma que, esta formación, repercuta positivamente tanto en el centro de trabajo, en los pacientes y en el propio profesional entrenado.***

Así pues, las **variables** contempladas en este proceso de evaluación son las siguientes:

- **Variables Dependientes:**
 - **Aplicabilidad.** Grado en que los resultados del entrenamiento son de utilidad dentro del contexto real del profesional del Hospital .
 - **Seguridad.** Medida en que lo aprendido sirve al profesional para manejarse con mayor autocontrol en el momento de realizar la Evaluación del Desempeño a profesionales de su equipo y comunicar los resultados mediante entrevista personal.

- **Evitación de Errores.** Reducción del número de veces que el profesional ha aplicado de manera incorrecta el conocimiento adquirido.
- **Oportunidad.** Posibilidad de que se generen nuevas expectativas laborales tras el entrenamiento que permitan extraer el máximo rendimiento de los conocimientos y habilidades entrenados.
- **Condiciones del Entorno.** Límites que existen en el entorno del Hospital, favoreciendo o imposibilitando la puesta en práctica de lo entrenado por el profesional.
- **Posicionamiento.** Receptividad al conocimiento que manifiesta el alumno a lo largo de la Acción Formativa.
- **Satisfacción.** Grado en el que los profesionales consideran que los conocimientos adquiridos y las habilidades entrenadas son adecuadas al contexto real de su labor diaria dentro del Hospital.

Tal y como apunta este conjunto de variables, se adivina la meta perseguida, entendida como la necesidad de incrementar la competencia profesional de sus profesionales en el uso de la herramienta de EDP de una forma directa y, fundamentalmente aplicada.



Este proceso precisa de un grado de implicación y dedicación elevado, además de requerir disponer de las herramientas de análisis adecuadas.

De este modo, La herramienta de evaluación del impacto de la formación queda materializada en el diseño de un cuestionario aplicado a todos/a los profesionales: CUESTIONARIO DE APLICABILIDAD DE COMPETENCIAS PROFESIONALES (CACP-v.1-05). Tras la aplicación de este cuestionario, el siguiente paso del proceso conlleva la realización de una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas a cinco personas de cada una de las categorías profesionales participantes en la formación. Entrevistas que serán contrastadas con la información extraída de un panel de expertos a realizar con profesionales formados en esta jornada de entrenamiento en EDP.

- **Procedimiento de recogida de datos mediante cuestionarios.**

Transcurrido un período conveniente tras la finalización del entrenamiento, y una vez finalizado el plazo de entrega de las evaluaciones correspondientes al ejercicio del 2007, se facilitó a los profesionales el **Cuestionario de Evaluación del Impacto**.

La comunicación con los profesionales se realizó vía correo electrónico en un primer momento, anexando junto al cuestionario de evaluación, un texto informativo y justificativo acerca de la relevancia de este proceso de medición de impacto.

Más tarde, se convino contactar telefónicamente con los profesionales que aún no habían colaborado tras el envío del email, ya que la participación una semana después del envío del correo electrónico era próxima al 38%.

Una vez completada y reiterada la ronda de llamadas con los profesionales implicados en la evaluación del impacto, y después de transcurridas tres semanas desde el inicio del proceso, el nivel de participación aumentó hasta un 60%.

En la **muestra** formada por 90 profesionales de los Hospitales Universitarios, están representadas todas las categorías profesionales:

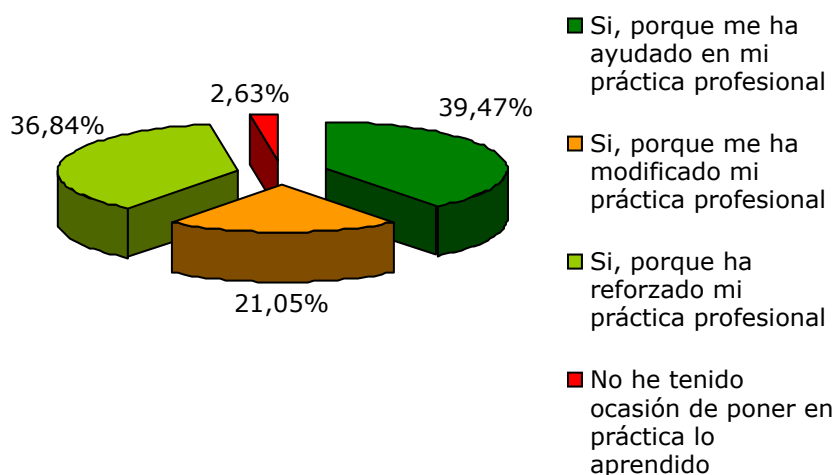
- Un 34,21% de los profesionales que han respondido al cuestionario de evaluación de impacto forman parte del personal **Administrativo y Servicios Generales**
- El 31,58% está representado por **Jefaturas de Servicio**.
- Un 21,05% son **Supervisores**.
- Existe una representación de **Director de Unidad, Coordinador de Formación y DUES** (exentas el cargo de supervisoras).

Los resultados extraídos de las respuestas aportadas por este grupo heterogéneo de profesionales han sido analizados y concretados en la siguiente fase de la investigación.

Análisis de Resultados:

La primera pregunta del cuestionario referente a la **puesta en práctica de los conocimientos y habilidades impartidos** en la formación, plantea tres alternativas de respuesta positivas: *"Me ha ayudado en mi práctica profesional"*, *"Ha modificado mi práctica profesional"* o *"Han reforzado mi práctica profesional"* y tres alternativas de respuesta negativas: *"No he tenido ocasión de poner en práctica lo aprendido"*, *"No, porque las condiciones del entorno no me lo han permitido"* y *"No, no me son útiles para mi práctica profesional"*. En función de esto, el gráfico correspondiente a las respuestas ofrecidas por los profesionales es el siguiente:

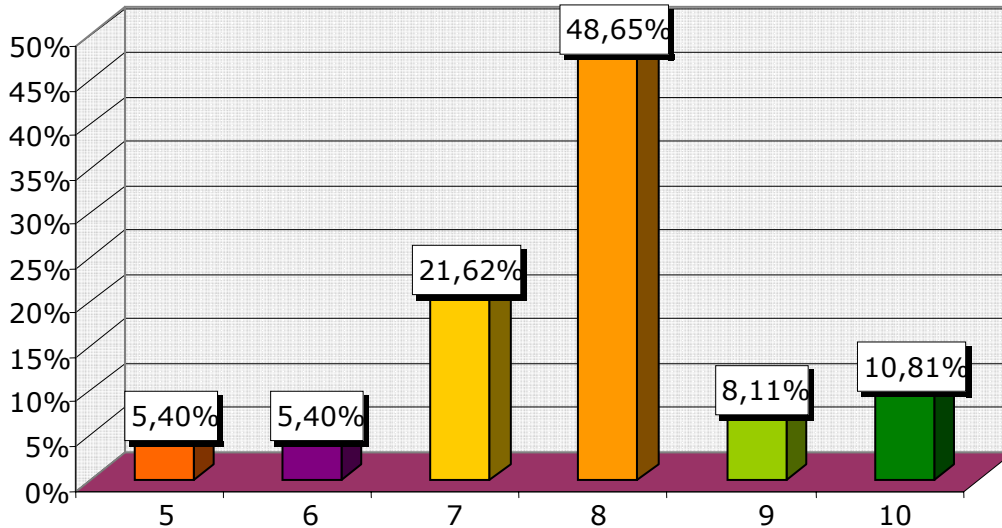
Puesta en práctica



La gráfica muestra que aproximadamente el **97% de los profesionales valora como positiva la repercusión** de la jornada intensiva de entrenamiento en EDP en su práctica diaria. La mayoría de estos alumnos (39,47%) consideran que los conocimientos adquiridos les han **ayudado** en su práctica profesional. Para un 36,84%, la formación ha **reforzado** su práctica profesional y para un 21% la acción formativa ha **modificado** su práctica profesional a la hora de llevar a cabo la EDP. Tan sólo una persona (2,63%) manifestó no tener ocasión de poner en práctica lo aprendido en la formación dentro del Hospital.

La segunda cuestión de la Evaluación de Impacto cuantifica el **grado de aplicación** de lo aprendido mediante una escala tipo *Likert* con valores que se sitúan entre uno y diez, siendo el uno la menor puntuación y diez la máxima. Mediante esta escala se puede observar los siguientes resultados:

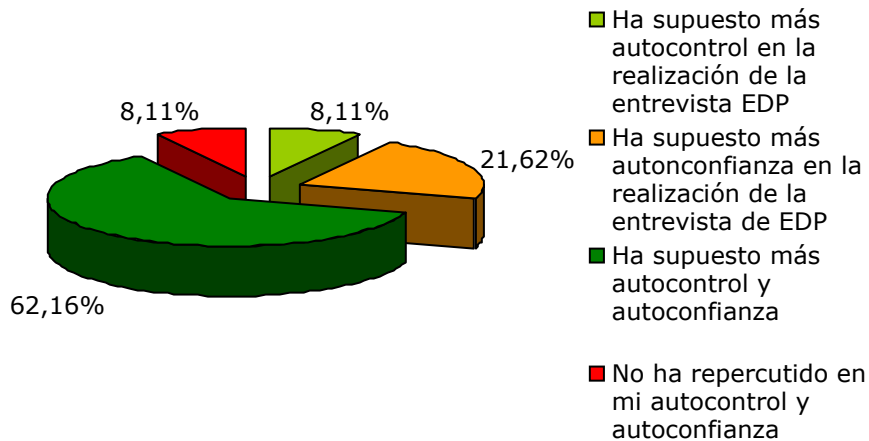
Grado de aplicación de lo aprendido



La gran mayoría de los profesionales, aproximadamente el **89%**, considera que el grado de aplicación de lo aprendido es bastante alto puntuándolo con una puntuación **superior al 7** sobre 10. De ellos, el 48% otorga una puntuación del grado de aplicación de lo aprendido de 8, y aproximadamente el 18,92% de los asistentes afirman que el grado de aplicación de lo aprendido se sitúa entre 9 y 10. Como se observa el 10,80% de ellos sitúan el grado de aplicabilidad entre 5 y 6, siendo el 5 el menor grado de aplicabilidad otorgado por los asistentes a los conocimientos adquiridos en el seminario, incluyendo dentro de este pequeño porcentaje al profesional que manifestó en la primera pregunta no haber tenido aún ocasión para poner en práctica lo aprendido. De este modo, la **media** de las puntuaciones obtenidas se sitúa en el **7,81**.

A continuación, se consulta acerca de la **seguridad** que ha proporcionado a los responsables e informadores clave de la Evaluación del Desempeño Profesional del Hospital. La pregunta se centra en dos variables, como son: el autocontrol y la autoconfianza de los profesionales en su labor diaria. Los datos obtenidos son los siguientes:

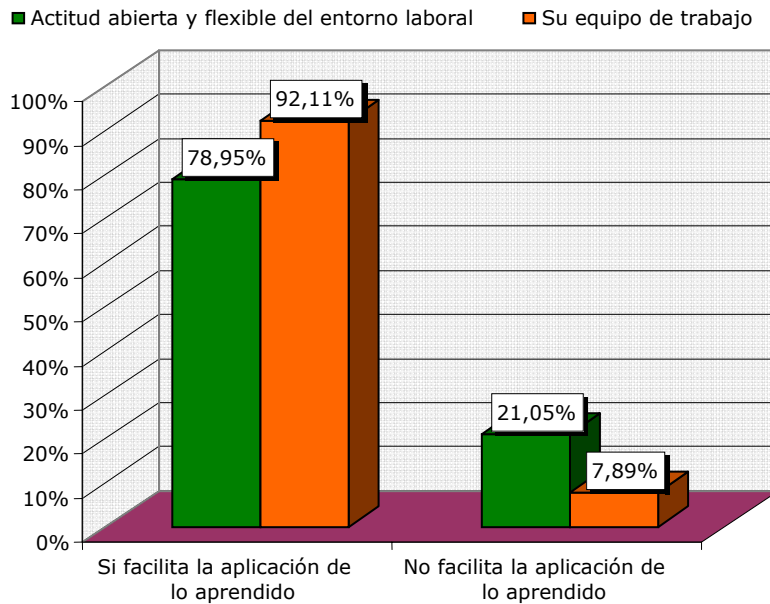
Aumento en seguridad y autoconfianza



Los mapa de competencias ha proporcionado **más autocontrol y/o autoconfianza al 91,89%** de los encuestados, dentro de este porcentaje, para un **8,11%** de los asistentes el seminario ha supuesto **mayor autocontrol** a la hora de realizar la entrevista de EDP; de otro lado, un **21,62%** afirman que lo aprendido en el seminario le ha supuesto **más autoconfianza** en la realización de las entrevistas; mientras que para el **62,16%** restante ha habido una notable mejoría **tanto en su autocontrol como en su autoconfianza** a la hora de realizar la evaluación del desempeño a profesionales de su equipo.

La cuarta pregunta del cuestionario hace referencia al **entorno de trabajo** y a cómo éste **facilita o dificulta** la **puesta en práctica** de lo entrenado en la formación. Esta información se obtiene en base a dos variables que son: **“La actitud facilitadora del entorno de trabajo”** y **“el equipo de trabajo”**.

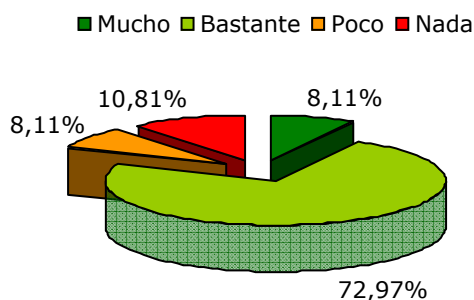
Entorno de Trabajo



Tal y como se observa, los profesionales valoran de forma **muy positiva tanto la Actitud abierta y flexible del entorno, como la labor facilitadora de su Equipo de trabajo**. El **equipo de trabajo** es la opción valorada de forma más positiva, ya que el **92,11%** de los asistentes consideran que este ha facilitado la puesta en práctica de lo aprendido. En lo que se refiere a la **actitud abierta y flexible del entorno** de trabajo el **78,95%** de los asistentes consideran que sí que ha facilitado la puesta en práctica de lo aprendido. Sin ser este un dato significativo, si es preciso señalar que un 21% de los profesionales consideran la existencia de algún tipo de obstáculo dentro del entorno de trabajo que dificulta aplicar los contenidos entrenados en la formación.

La quinta pregunta del cuestionario recoge la **mejora de la práctica profesional** percibida por los profesionales. Dicha mejora es evaluada según el número de veces que los profesionales han aplicado lo aprendido de forma correcta.

Mejoras en la práctica diaria



En la gráfica anterior se puede apreciar como la gran mayoría de los alumnos, concretamente **más del 81%**, considera que su práctica profesional **ha mejorado mucho o bastante** gracias a estas competencias. El **8%** aproximadamente afirma que su práctica profesional **ha mejorado, aunque poco**. Y un **10%** aproximadamente considera que **no ha tenido repercusión** alguna sobre el abordaje de la EDP.

La sexta pregunta del cuestionario hace referencia a la opinión sobre **qué aspectos consideran que se han visto mejorados en la Evaluación del Desempeño Profesional como consecuencia de lo que aprendieron en la acción formativa**. Esta es una pregunta abierta en la cual los profesionales han podido señalar aquello que han considerado oportuno en cada caso. A continuación se presentan los datos recopilados en una serie de categorías elaboradas atendiendo a los conceptos compartidas entre sí.

El elemento que ha sido señalado mas veces por los asistentes son **las técnicas y la forma de llevar a cabo la entrevista de EDP**, ya que según la mayoría de los profesionales, estas se han visto mejoradas como consecuencia de lo aprendido. De igual modo, los profesionales señalan que han visto mejorado **el entendimiento y utilización de la herramienta , así como la transmisión de los objetivos de la Evaluación del Desempeño basado en competencias a los profesionales de su equipo**. Es bastante significativo el hecho de que en una pregunta abierta los profesionales encuestados coincidan en identificar estas dos variables como los dos elementos que más han mejorado como consecuencia de la formación recibida. El siguiente elemento señalado con mayor frecuencia por los

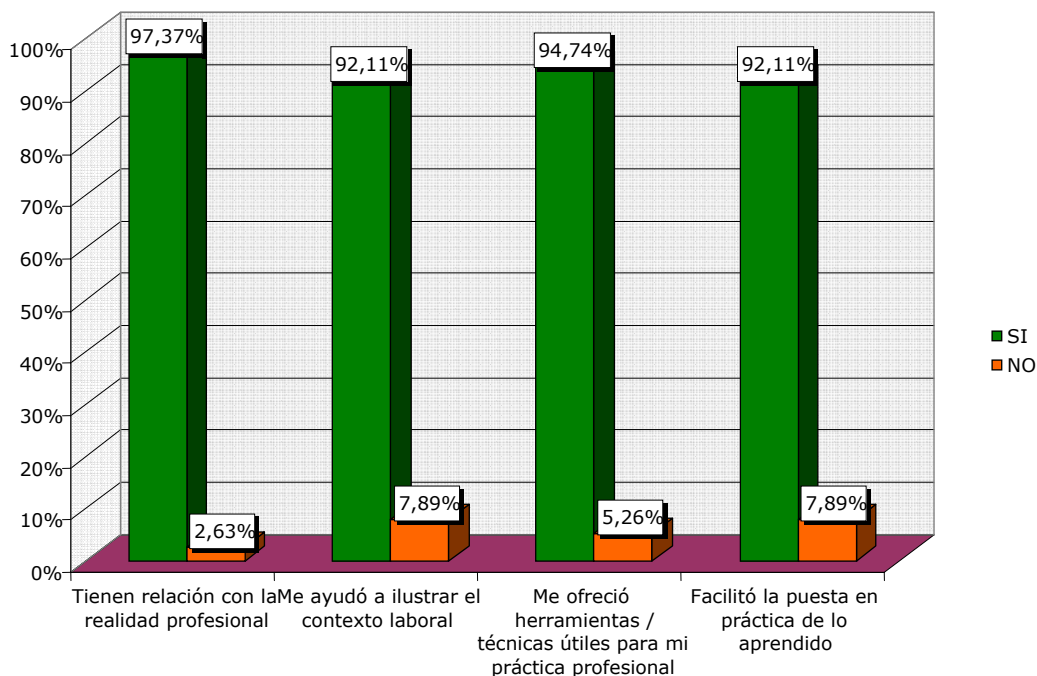
asistentes ha sido **la comunicación con los profesionales**. Según varios entrevistados también se ha visto mejorada **la confianza a la hora de realizar la entrevista**, así como la **credibilidad en la evaluación y el planteamiento del plan individual y objetivos para cada profesional**. Además, se señala que como consecuencia del entrenamiento se ha apreciado una mejora de **los criterios de evaluación y seguimiento de los profesionales**. Todo ello unido al aumento de **la Coherencia en la realización de la EDP y las Competencias**. La mejora de **la objetividad y la disposición a atender los argumentos de los profesionales**, demuestra que el impacto de los mapas de competencias y su entrenamiento, puede calificarse como bastante positivo, puesto que los encuestados han condensado sus respuestas y argumentos sobre elementos similares a pesar de ser esta una pregunta abierta en la cual cada profesional podía mencionar cualquier aspecto que considerase oportuno.

La penúltima pregunta del cuestionario de impacto se refiere a las **Metodologías Didácticas** empleadas en el desarrollo. Se recogió la opinión de los profesionales respecto a cuatro características de estas metodologías:

- **Relación con la realidad profesional.**
- **Ayudan a ilustrar el contexto laboral.**
- **Ofrecen herramientas o técnicas útiles para la práctica profesional.**
- **Facilitan la puesta en práctica de lo aprendido.**

Los resultados obtenidos para cada una de las variables anteriores están recogidos en la siguiente gráfica:

Metodologías didácticas utilizadas



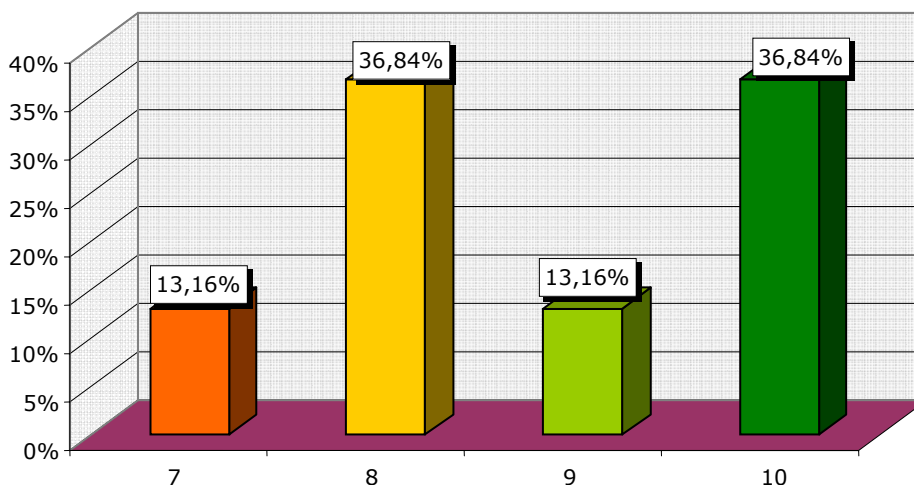
Los profesionales entrenados afirman percibir una **gran relación entre las metodologías didácticas y la realidad profesional**, constatándolo así **el 97%** de ellos. **El 92%** de los asistentes piensan que las metodologías didácticas **ayudan a ilustrar el contexto laboral**, tal y como se puede apreciar en la segunda variable analizada en la gráfica anterior. Al igual que ocurre con las dos variables anteriores, la proporción de asistentes al seminario de EDP que consideran que las metodologías didácticas **ofrecen herramientas o técnicas útiles para la práctica de la Evaluación del Desempeño Profesional y facilitan** la puesta en práctica de lo aprendido es muy alta (**94,74% y 92,11%** respectivamente).

Los datos anteriores sugieren que los profesionales perciben que las metodologías didácticas empleadas durante el entrenamiento como que se adecuan de forma óptima a su práctica profesional.

El ítem final del cuestionario recoge el **grado en el que los profesionales recomendarían** a otros compañeros la herramienta y su entrenamiento.

Las puntuaciones oscilan en un rango de 1 a 10, siendo 1 "no recomendaría esta formación" y 10 "recomendaría totalmente esta formación". Las valoraciones fueron las siguientes:

Grado de Recomendación de la acción formativa



El **36,84%** de los alumnos han coincidido en puntuar con un **8** su recomendación. La siguiente puntuación que ha recibido **mayor número de respuestas es el 10**, respaldada también por el 36,84% de asistentes. El **13,16%** la recomendaría con una puntuación de **9** y por último también el 13,16% ha otorgado un grado de recomendación **7** al seminario, Tenemos que destacar el alto grado de recomendación otorgado por todos los profesionales, ya que ninguno ha puntuado la recomendación por debajo del 7.

Esta puntuación **media de 8,74 sobre 10** refleja con bastante fidelidad la satisfacción de los profesionales con la herramienta.

El último apartado del cuestionario está reservado para **observaciones**, donde el profesional puede realizar cualquier comentario que estime oportuno y que no haya sido contemplado anteriormente en el cuestionario. La mayoría de los participantes señalan la **gran utilidad** de los mapas de competencias y del desempeño profesional y de la documentación suministrada, afirmando que "*debería ser obligatorio para todo coordinador de grupos humanos*". Algunos de los participantes considera que **debería estar distribuido "en dos niveles: uno para las personas que se hayan incorporado recientemente a la EDP y otro para aquellas que lleven más tiempo realizando la EDP; en este sentido se señala que sería**

*importante profundizar en problemáticas de carácter moral y ético, las cuales se tocaron al final ". Para otros asistentes, sería necesario **profundizar en aspectos prácticos** y **prolongar la duración** del entrenamiento durante dos jornadas en las cuales se hiciera más hincapié en supuestos de entrevista y se pudiese profundizar en los conocimientos teóricos mediante un rol play. Buena parte de los encuestados señalan que "**es vital para** aquellas personas que por primera vez tengan que acometer la tarea de **realizar la EDP**, ya que aporta una idea bastante clara de lo que es la Evaluación del Desempeño y ayuda a entender el objetivo de la herramienta, todo ello se considera muy necesario ya que es imprescindible transmitir a los profesionales el verdadero significado de los Mapas de Competencias y EDP".*

En definitiva se afirma que "**ilustra muy bien la necesidad de la organización** de ejecutar el plan de Evaluación del Desempeño Profesional y aproxima a los responsables de llevarlo a cabo a los profesionales". Según los participantes, aporta **referencias y facilita** la labor de poner en práctica la EDP. También se señala que sería **conveniente** "**Sesiones con los mapas de competencias** para recordar y asimilar nuevas técnicas y avances relativos al mismo, con el fin de que la EDP llegue a ser una herramienta realmente eficaz en el desarrollo del trabajo profesional". También se señala que el seminario **aporta instrumentos de comunicación** que permiten abordar con **mayor confianza** y soltura las entrevistas EDP, ya que "*permiten centrar los espacios a evaluar*".

Por último se apuntan una serie de **recomendaciones** como son: revisar **la valoración de los distintos apartados que constituyen la EDP**, "*ya que un ítem está muy sobrevalorado y en la práctica anula la valoración de los tres restantes*"; es necesario **abordar** en el seminario el **plan de mejora** del profesional y el "Check-list" de observación; además se menciona que "*debería analizarse los errores frecuentes, así como situaciones concretas y delicadas*". También algún participante señala que han existido algunos errores de acceso a la documentación a través de la plataforma. Finalmente varios profesionales apuntan que las incidencias producidas a la hora de poner en práctica la herramienta de EDP en el contexto laboral, y recogidas en esta investigación, se relacionan más con aspectos estructurales de la propia organización que con la adquisición de competencias profesionales ligadas a la formación, competencias que sí han sido correctamente adquiridas y potenciadas.

Recogido ya en este estudio se encuentra el análisis de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios que se pasaron y posteriormente recogieron a un total de 90 profesionales.

Para este segundo punto de análisis, hemos escogido como metodología que nos permitirá evaluar estas experiencias, el Panel de Expertos. De este modo, podremos comprobar sus resultados y contrastarlos conjunto a los resultados ya obtenidos de los cuestionarios y triangular la información.

Esta metodología nos permitirá tener la información disponible más contrastada que aquella que surge de la opinión de cada uno de los participantes por separado, a la vez que al lanzar preguntas semiestructuradas, nos va a permitir considerar un número de factores mayor al que podría ser tenido en cuenta por una sola persona o bien a través de las preguntas cerradas.

Para la construcción de este panel de expertos, se optó por reunir a aquellos participantes que no cumplimentaron el cuestionario en la fase anterior, para así poder contar con opiniones carentes de condicionamiento.

El desarrollo del Panel de Expertos tuvo lugar a lo largo del día 9 de Julio del 2008, contando con una duración total de 1 hora y 20 minutos. Los participantes de esta sesión, fueron: Responsables Facultativos Unidad de Gestión, Jefatura de Servicio Administrativa, Jefaturas de Bloque, Supervisiones.

Para la optimización de la recogida de información, se optó por el diseño de una guía de trabajo sobre una serie de cuestiones que se reflejan a continuación:

PANEL DE EXPERTOS. ENTRENAMIENTO EN MAPAS/EDP

<p>Puesta en práctica en la realidad profesional de los conocimientos / habilidades entrenados en la acción formativa relacionados con Mapas de Competencias y su utilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación o no de la práctica profesional. - Ayuda o no en la práctica profesional. - Refuerzo o no de la práctica profesional.
<p>Grado de aplicación de lo aprendido en una escala de gradiente del 1 al 10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Escala likert donde 1 es el mínimo y 10 el máximo.
<p>Valoración de la seguridad que le ha proporcionado lo aprendido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor o menor autocontrol. - Mayor o menor autoconfianza. - Mayor o menor autocontrol y autoconfianza.
<p>Valoración del entorno de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud abierta y flexible. - Equipo de trabajo.
<p>Aspectos mejorados en la Evaluación del Desempeño profesional como consecuencia de lo aprendido con Mapas</p>	
<p>Metodologías Didácticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Han tenido relación con la realidad profesional. - Me han ayudado a ilustrar el contexto laboral. - Me han ofrecido herramientas/técnicas útiles para mi práctica profesional. - Facilitó la puesta en práctica de lo aprendido.
<p>Recomendación de la Acción Formativa a un compañero/a.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Escala Licket del 1 al 10.
<p>Observaciones.</p>	

El análisis de los resultados de dicho panel de Expertos aquí presentado, así como su contrastación con los resultados obtenidos a través de los cuestionarios, permite conocer si se han cubierto los objetivos marcados en el diseño de este Proyecto, al tiempo que nos guiará sobre posibles abordajes posteriores o pasos a seguir para la optimización de este entrenamiento en Evaluación del Desempeño y la utilización de los mapas de competencias

Análisis de Resultados Conjuntos

En este análisis de resultados, vamos a contar por un lado con los resultados obtenidos de las preguntas planteadas a los componentes del panel de expertos, y conjuntamente realizaremos un estudio comparativo de ambos resultados, con el objeto de verificar si basándonos en dos metodologías distintas de análisis de información, así como en dos muestras, el resultado de esta es similar y por lo tanto confiere fiabilidad y viabilidad a este estudio cualitativo de evaluación del Impacto del Entrenamiento en Evaluación del Desempeño basado en las Competencias por puesto.

La primera pregunta, es referente a la **puesta en práctica de la realidad laboral de los profesionales, de los conocimientos y/o habilidades entrenados**, y en caso de ser positiva, que grado de aplicación se le conferiría en una escala likert del 1 al 10, donde 1 significaría bajo grado de aplicación, y 10, el máximo grado.

A esta cuestión, el 100% confirman rotundamente que **sí lo han puesto en práctica**, repitiéndose en la mayoría de las aportaciones que este entrenamiento aclara las ideas y mejora la objetividad del evaluador a la hora de llevar a cabo la entrevista del desempeño profesional de cada una de los puestos.

Asimismo, el 100% coincide en que les **ha ayudado en su práctica profesional**.

Al profundizar en qué aspectos han notado esa ayuda, estos remarcan la adquisición de herramientas para preparar la entrevista, enfocarla y dirigirla durante su desarrollo.

Se matiza que se adoptan herramientas que confieren más seguridad, seriedad y confianza al evaluador, que es capaz de transmitirlo al evaluado, otorgándose mayor importancia a la herramienta de Evaluación del Desempeño Profesional (EDP), teniendo como pilares los Mapas de Competencias, afirmación que secundan el 40% de los componentes ya que como se apuntaba *“Se ha conseguido transmitir que esta no es una evaluación cuyo fin sea la obtención de una serie de puntuaciones, sino que es una herramienta cuyo fin último es la mejora, a través de la estimulación de actitudes y la orientación hacia unos objetivos marcados”*.

En cuanto al **grado de aplicación de lo aprendido**, el 40% lo cuantifican en una escala tipo Likert con valores que se sitúan entre 1 y 10, (siendo uno el de menor puntuación y diez la máxima), en un valor de 7, y otro 40% en una escala de 8.

Es por tanto que se puede observar unanimidad entre los profesionales participante en la sesión de entrenamiento en esta cuestión, y por ende se puede concluir que un porcentaje entre el **97% y el 100%, consideran como muy positiva la repercusión en su práctica laboral** utilizando esta herramienta, ya que ésta, le ha ayudado y/o reforzado en su desempeño.

Igualmente similar es la cuantificación en la escala de la valoración otorgada, situándose la media de dicha valoración en un 8.

Acerca de si han observado una **mejora en la seguridad, entendiéndola como el autocontrol y autoconfianza** que le ha supuesto o no, el entrenamiento en la herramienta, el 100% de los componentes, manifiestan que ha mejorado su seguridad y autocontrol así como el 60% añaden que ha mejorado el control de los casos difíciles de las entrevistas, y puntualizan que gracias a esta herramienta han adquirido mayor capacidad para dirigir y centrar la entrevista en el objetivo de la misma.

Se vuelve a poner de manifiesto la unanimidad en las valoraciones de los dos grupos, ya que el 91,89% de los encuestados, coinciden en determinar que el entrenamiento adquirido, les ha supuesto más autocontrol y autoconfianza en la

realización de la entrevista basada en competencias para el desarrollo profesional y desempeño.

Se aborda a continuación un tema crucial en la Evaluación del Impacto, en el cual nos encontramos con diversidad de opiniones referida al **entorno de trabajo y a cómo este facilita o dificulta la puesta en práctica de la herramienta a través de dos variables como son la actitud abierta y flexible del entorno laboral y el equipo de trabajo**. Los resultados han sido bastante significativos en cuanto a que como se apuntaba al comienzo, difieren de los obtenidos a través del análisis de los cuestionarios.

Conviene remarcar que un 40% de participantes, consideran que la **actitud del entorno laboral, a veces no facilita la puesta en práctica de lo aprendido**, ya que apuntan *"existe gente (evaluados y evaluadores), que dicen que esto no sirve para nada, no existe cultura de trabajo por objetivos ni favorable hacia la evaluación, por lo tanto se produce una desconfianza plena hacia la herramienta."*

Por otro lado un 40% consideran que **la actitud del entorno no ha dificultado la puesta en práctica de lo aprendido** ya que como comentan los integrantes: *"se ha utilizado la entrevista más como un momento ideal para transmitir información y reflexionar sobre ciertos aspectos de mejora que como un sistema de puntuación"*, aunque igualmente matiza que la utilización de distintos criterios entre los profesionales perturba la evaluación debido a que surge el agravio comparativo entre los profesionales.

El resto de profesionales consideran que el entorno si ha facilitado la aplicación de lo aprendido, matizando y uniéndose al resto de los componentes, en que *"aún siendo buena la aceptación de la entrevista por parte de los profesionales, surgen discrepancias en cuanto a las puntuaciones"*.

No obstante, en cuanto a la variable **"trabajo en equipo"**, los resultados se acercan a los obtenidos a través de los cuestionarios, ya que un 60% de los participantes consideran que el trabajo en equipo facilita la puesta en práctica en general de lo aprendido, manifestando el resto (40%) que previa a la evaluación a

través de las entrevistas, se han marcado las directrices y se unificaron criterios en reuniones de equipo.

Se ha recogido que "existen casos concretos en los cuales ha sido más complicado el trabajo en equipo, sobre todo en cuanto a la evaluación del personal no sanitario que no depende de la unidad del evaluador, es decir, "debes realizar la evaluación de profesionales sobre los cuales no tienen competencias de dirección para orientar el desempeño de estos y poder influir sobre la práctica profesional de esas personas en concreto. Señala la existencia de algunos problemas a la hora de repartirse la evaluación del personal no sanitario en las diferentes unidades, algunas incluso se han negado a evaluarlos."

Se puede achacar esta disparidad de opiniones reflejadas entre los cuestionarios y el panel de expertos, a que en el panel de expertos, al encontrarnos con una metodología de preguntas semidirigidas y/o abiertas, el participante se encuentra con mayor libertad a la hora de puntualizar o aclarar sus intervenciones. Es por eso, que gracias a la triangulación entre dichas metodologías, podemos dar respuesta a los obstáculos que el 21% de los participantes comentaban en los cuestionarios, surgían dentro del entorno de trabajo que dificultaban la puesta en práctica de lo entrenado.

La cuarta pregunta versa sobre qué **aspectos han mejorado en la Evaluación** del Desempeño, como consecuencia del manejo de los mapas.

Vuelven a coincidir los resultados obtenidos en ambas metodologías:

El elemento que ha sido señalado más veces, (60%), es la mejora de la confianza, así como el dominio a la hora de realizar la entrevista de Desempeño Profesional.

De igual modo, un 40% consideran que ha mejorado el liderazgo del evaluador a la hora de conducir la entrevista.

Unido a esta afirmación el 40% consideran que ha mejorado la comunicación entre el evaluador y el evaluado, lo que ha provocado un mayor conocimiento de los profesionales.

Un 20% considera que ha mejorado la estructuración de la evaluación del desempeño y desarrollo profesional, lo cual ha hecho que esta se perciba con mayor importancia por parte de los evaluadores y evaluados: "ha servido para aumentar la credibilidad en la herramienta, no todo lo que quisiéramos, pero sí se ha visto mejorada."

Se considera que ha mejorado el conocimiento de la herramienta tanto por parte de los profesionales como por parte de los evaluadores.

La penúltima pregunta del cuestionario de impacto se refiere a las **Metodologías Didácticas empleadas en el desarrollo y trasmisión de los mapas de competencias**. Se recogió la opinión de los alumnos respecto a cuatro características de estas metodologías:

- Relación con la realidad profesional.
- Ayudan a ilustrar el contexto laboral.
- Ofrecen herramientas o técnicas útiles para la práctica profesional.
- Facilitan la puesta en práctica de lo aprendido.

Se puede señalar, que todos los profesionales **puntuaron positivamente las metodologías utilizadas en todos los aspectos**, tanto en la relación con la realidad profesional, como en las herramientas/técnicas útiles para su práctica profesional, así como en que les ayudó a ilustrar el contexto laboral y les facilitó la puesta en práctica de lo aprendido.

El 100% de los profesionales, han considerado que **tienen relación con la realidad profesional** y ayudan a ilustrar el contexto laboral. El 20% puntualizan que los casos que se trataron no son tan diferentes a la realidad profesional, así como un 20% añadió que generalmente si tienen relación pero no se dan casos tan radicales a los propuestos.

Unánimemente, opinan que las **metodologías ofrecen herramientas útiles para la práctica profesional** "te ofrecen técnicas y herramientas que te hacen sabedor de cómo actuar en el momento de la entrevista de desempeño y desarrollo

profesional y ante situaciones complicadas que se presentan". Así como 80% añaden que ofrecen herramientas para gestionar la entrevista.

Nuevamente la totalidad de los profesionales coinciden en considerar que las metodologías empleadas **ayudan en la práctica profesional facilitando la puesta en práctica de lo aprendido** ya que *"te ayuda a captar más detalles que tienen validez para la evaluación"*.

A la última pregunta sobre la **recomendación de esta herramienta** a un compañero, es unísono el determinar que si la recomendarían, ya que consideran que es primordial para cualquiera que realice EDP, añadiendo que estos conocimientos deberían ser un requisito fundamental para poder acceder a ciertos cargos en los cuales dentro de sus competencias se encuentre la evaluación del desempeño de los profesionales a su cargo. A esta aseveración se suma otro componente que puntualiza que el entrenamiento en EDP debería formar parte de un plan integral de formación.

Un 40% consideran que aún siendo altamente recomendable, debería hacerse más hincapié en habilidades y debería ser más intenso.

El último apartado del cuestionario está reservado para **observaciones**, donde el profesional ha podido realizar cualquier comentario que estime oportuno. A continuación se transcriben los comentarios acaecidos.

El 40% de los profesionales, consideran que debería ser una **formación previa y enlazada con otras disciplinas**, como pueden ser cursos de inteligencia emocional, comunicación, etc.

El 80% coinciden en que este entrenamiento en la herramienta **"debería impartirse a todo el mundo** *(al evaluador ya que te aporta conocimientos, habilidades, etc, y al evaluado porque es el interesado y le ayudaría a entender el sistema de evaluación del desempeño, así como a aceptar y comprender las puntuaciones obtenidas y las diferencias entre las puntuaciones)*, buscando como objetivo último, *generar una cultura favorable a la evaluación"*. Se propone a esta cuestión la **creación de un formador de formadores** en EDP con el objetivo de

extender el conocimiento a los evaluados y al personal en general, para facilitar la aplicación y la validez de la herramienta.

Se sugiere que se **informe más asiduamente**, sobre elementos de Evaluación de Desempeño tales como: validación del desempeño profesional para la carrera profesional, utilización o no de esta para la promoción interna, o cualquier otra información sobre la misma que se considere de importancia.

Se aboga por la **importancia de las retribuciones variables como elementos de motivación y mejora de la productividad** y se desdeña "el café para todos". Se lanza una reflexión que se recoge a continuación a raíz de plantear que "no somos todos iguales, no estamos todos comprometidos de la misma manera, con lo cual hay que diferenciar el desempeño de cada uno de los profesionales del sistema", entonces ahí está el elemento de reflexión: ¿no está siendo café para todos la carrera profesional?, ¿No nos hemos cargado la carrera profesional en los tres primeros niveles reduciéndola al tiempo trabajado?

Como sugerencia en la realización de la entrevista, uno de los componentes del panel comunica que se han utilizado **métodos de autoevaluación** del personal con el objetivo de disminuir las discrepancias entre los profesionales por estas. Se ha utilizado como método de afrontar situaciones en las que los evaluadores carecían de criterios para afrontar dicha evaluación.

7. Aportaciones del modelo expuesto

La Gestión por Competencias es fundamental en la Sociología de los Organizaciones pues pone de manifiesto que toda la organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Su aplicación ofrece un estilo de dirección que prima el factor humano en el que cada persona, empezando por el grupo de directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Se operativiza en el trabajo diario; que facilita la generación de valor añadido en términos de conocimiento; que aporta al profesional el máximo nivel de empleabilidad, desempeño y desarrollo posible.

El Modelo de Gestión por Competencias concibe a la persona desde una perspectiva integral. Es decir, tan importante es la dimensión profesional, como la intelectual como la emocional. Así, el desempeño óptimo de un profesional se obtiene cuando desarrolla de forma armónica y sinérgica estas tres dimensiones en su puesto de trabajo. Es por ello que, además de las competencias meramente técnicas –de conocimiento y habilidad-, se trabajan las competencias relacionales ya sean como habilidades o como actitudes.

Todo este paradigma trabajado ampliamente por McLellan y Mareli en los años 60, está más que demostrado su factor impacto en el sector privado de muchas Organizaciones nacionales e Internacionales, pero la gran cambio supone la aplicación de este paradigma en salud, concretamente en el Sistema Sanitario Público de Andalucía, en el que a lo largo de más de diez años ha supuesto una transformación en la Misión, Visión y Valores del Sistema y por tanto la repercusión en el profesional y en la ciudadanía. Marcando las Líneas Estratégicas del Plan de Calidad de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía.

Por tanto en la Sociología de las Organizaciones esta tesis ayuda a perfilar hacia donde queremos que se dirija nuestra organización ¿Cuál es su Misión? Qué cambios hemos de escoger para conseguirlo ¿Cuál es su Visión?. Qué principios deben guiar nuestras opciones. ¿Cuáles son los valores? Todo esto supone en la Organización un marco de actuación necesario para una gestión de personas integrada, tanto en lo que se refiere en sus objetivos como en la planificación de los

mismos, a la vez que se vincula el desarrollo y desempeño profesionales a la adquisición y desarrollo de las competencias estratégicas para la Organización.

Esta tesis, que tiene como base el modelo de competencias permite identificar, fomentar, los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos clave para la Organización y que va a permitir impulsar el desarrollo del mismo en la dirección deseada y consensuada por todos los profesionales.

El utilizar este tipo de metodología, de técnicas, de paradigma aporta consenso en la definición de las líneas estratégicas del Equipo de Dirección, así como, la información de los paneles de Expertos transforman los objetivos de las distintas Áreas, Unidades que quedan recogidos como pactos de actividad en concordancia con los objetivos de los distintos Contratos Programas de la Organización, orientando a los Equipos de Trabajo a modelos de Dirección participativa por Objetivos y Gestión de Personas por Competencias.

Una vez establecidas las área críticas en las que hay que incidir y priorizar, el siguiente nivel de concreción, es el nivel individual, a través de las Evaluaciones del Desempeño en las que son básicas el manejo de la herramienta del Mapa de Competencias de la Organización y por tanta facilita a ésta la descripción de puestos y de las competencias requeridas por las personas para conseguir los objetivos implícitos en esas descripciones a través de las distintas políticas de RRHH.

Se garantiza el éxito al ejecutar las 3 fases, consenso y definición de Competencias Organizacionales, a partir de la Misión, Visión y Valores. Concreción en Procesos a desarrollar, funciones y puestos necesarios para ello. Consenso y definición de Competencias Específicas de los puestos, descripción de puestos y perfil de exigencias, siendo esto igual al Mapa de Competencias y por último el Catálogo de Competencias de la organización diana.

De esta forma se aporta a la Organización como innovación de esta tesis en el morco de los paradigmas que utiliza como base:

- Integrar de forma dinámica la Misión, Visión y Valores con los planes que se desarrollan y las actividades de los profesionales.
- Tomar decisiones estratégicas sobre la planificación de puestos, recursos, de forma eficiente
- Determinar qué competencias requieren los profesionales de una Organización identificando prioridades, armonizando y entrelazando los objetivos individuales y grupales
- Disponer de una herramienta que permita diferenciar el desempeño profesional permitiendo actuaciones distintas en cuanto desarrollo, reconocimiento y retribución variables, así como la identificación de personas de alto potencial. Incidiendo directamente en la motivación.
- Mejorar ajuste persona/puesto en la selección mediante entrevistas basadas en los perfiles de Competencias.
- La formación de los profesionales, a través de un Plan Integral de Formación Continuada y complementaria.
- La evaluación, como medida de los resultados obtenidos de la actividad de los profesionales y orientados a la autoevaluación y autoaprendizaje y seguimiento.
- El reconocimiento del desarrollo de competencias en los profesionales, cuyo impacto en la organización supone una mejora de la calidad de la atención al cliente, contando como herramientas principales la acreditación de competencias profesionales y la Carrera Profesional.
- La selección de profesionales basadas en el Modelo de Gestión por Competencias.
- La investigación en el conjunto de centros y a todos los profesionales.

Se ha demostrado que las Organizaciones más admiradas de mayor éxito son aquellas que han desarrollado su capacidad para atraer a las personas con talento.

Y que la política retributiva, permite retribuir a las personas de acuerdo a sus competencias y al desempeño. Un estudio de Watson Wyatt demuestra que existe una clara relación entre el éxito de las organizaciones y la existencia en éstas de sistemas de compensación asociados a la contribución y el desempeño del conjunto de trabajadores. Mientras que otro estudio de la Revista Competency, realizado con una muestra de 77 empresas británicas, demuestra que el 92% de las

empresas que utilizan el vínculo entre competencias y retribuciones lo califican de muy o bastante exitoso.

Toda organización que se proponga ser competitiva a medio plazo, debe asumir potenciar a todas y cada una de las personas que la integran, es camino fundamental hacia buena parte del éxito. Conseguir que cada uno de los trabajadores y trabajadoras de la organización encuentre la motivación necesaria que los mueva para seguir avanzando será una de las responsabilidades de todo gestor de personas repercutiendo en una atención de calidad.

Lo más complicado es llevarlo a cabo y tenerlo presente en todos los momentos por los que pueda atravesar una organización; es decir el paso del marco teórico de referencia a la realidad de la empresa.

El propósito de este trabajo ha sido desarrollar las bases teóricas referenciales para la introducción de la gestión por competencias en el sector Sanitario que sirvan como ejemplarizante en otros sectores y otras Organizaciones.

Las empresas y organizaciones de nuestro país deben aplicar la gestión por competencias, no porque sea una moda, sino porque en ello puede estar la clave de una adecuada gestión de sus recursos y el éxito de su adaptación a nuevas circunstancias del mercado.

Cada vez es más evidente que el valor de la empresa está más relacionado con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacían las valoraciones.

La organización de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano. Es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí

mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta favorece la implicación del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los profesionales y la organización. Es ahora cuando ésta comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Actualmente, tanto la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones: es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la organización como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos, no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando tales aptitudes las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades

que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

8. Discusión de Resultados y Control de Calidad

Como hemos visto con todo lo expuesto en esta tesis los sistemas de evaluación de competencias son una necesidad para un profesional que quiera mantener unos niveles de calidad adecuados y garantizar una asistencia correcta a sus pacientes. Aún entendiendo que no existe un instrumento perfecto, los circuitos de evaluación permiten la combinación de múltiples técnicas y han sido suficientemente desarrollados en el marco de la Consejería de Salud y otras instituciones de nuestro País, así como Sociedades Científicas. Se puede afirmar que representan un sistema muy adecuado para la evaluación global de un profesional, especialmente en áreas como las habilidades técnicas, comunicación, manejo diagnóstico-terapéutico, identificación de capacidades de abordaje de situaciones poco prevalentes, que desde los años 60 hasta la actualidad han reafirmado este paradigma frente al tradicional de los Recursos Humanos sin herramientas como los mapas de competencias, puesto que éstos aportan un impacto formativo implícito en la formación que realiza el profesional y genera feed-back a los directivos sobre el estado de su equipo de trabajo y de la Organización. Esto supone un cambio en las formas de gestionar el capital humano, ya que nadie discute en la actualidad que las personas son el activo más importante de las organizaciones y es claro que los sistemas organizativos funcionan mejor si sus profesionales se desarrollan, se motivan, se comunican bien entre ellos, se comprometen y son creativos y flexibles.

Toda organización posee una estructura abstracta, en realidad representa un modo de ejercicio del poder. La autoridad, como ya escribió Weber, no es sino la forma reconocida como legítima de poder y comporta la dominación de unos hombres sobre otros. Efectivamente, si no hubiese individuos, sino seres semejantes sería muy fácil. Para suplirlo es menester que cada persona se reduzca a funcionar como una rueda de engranaje que transmita las ideas y el ímpetu de acción del jefe.

Frente a una visión mecanicista en la que el/la profesional "es" en función de lo que produce, basada en teorías tailoristas que establecieron el binomio hombre-máquina, actualmente prima una visión humanista en la que el/la profesional es,

ante todo, una persona. En este sentido lo que el profesional hace es muy importante, pero tanto o más es lo que sabe, lo que es y lo que siente.

La Gestión por Competencias aporta a la organización a la persona y viceversa, que da a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Su aplicación ofrece un estilo de dirección que prima el factor humano en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Se operativiza en el trabajo diario; que facilita la generación de valor añadido en términos de conocimiento; que aporta al profesional el máximo nivel de empleabilidad posible.

Pero las Organizaciones se caracterizan por la heterogeneidad de sus profesionales, por eso esta herramienta es un instrumento de evaluación muy flexible, en contraposición con las teorías tradicionales de Recursos Humanos, cuya aportación más relevante es que genera reflexión crítica durante todo el proceso de desarrollo del mismo teniendo un gran impacto y favoreciendo la autoaprendizaje, autoevaluación y desarrollo profesional.

Otras importantes ventajas frente a otros instrumentos son:

- Evalúa y aporta feed-back sobre lo que realmente hacemos y no sobre lo que somos capaces de hacer.
- Es más barato que otros sistemas de evaluación ya que el peso importante de la evaluación lo realiza el propio evaluado con su responsable inmediato.
- Tiene una importante aceptabilidad ya que el propio profesional gestiona el ritmo de desarrollo, dependiendo de que quiera alcanzar niveles de expertez o excelencia en su desempeño profesional.

Para el diseño de cualquier sistema de evaluación de calidad, el primer paso obligado es por tanto definir las competencias del profesionales que se pretende evaluar: Los Mapas de Competencias

Evaluación de la competencia: Reto o necesidad

Por ello y partiendo del Mapa de competencias previamente elaborado, y mediante metodologías de consenso interactivas, y en base a una revisión extensa

de la bibliografía, los mapas suponen elementos competenciales desde básicos a deseables como imprescindibles en la práctica diaria.

Nuevos modelos de gestión en salud basados en la Gestión por competencias. Esta metodología exportada desde otros entornos profesionales, su validez se basa en la comparación entre el perfil que un determinado trabajo o rol profesional debe tener, con el perfil que la persona que lo ocupa presenta o debe presentar. La información así obtenida puede ser utilizada como base para la toma de decisiones a la hora de seleccionar profesionales, reconocimiento de sus méritos, promoción interna, reconocimiento o recompensa salarial, formación y planes de desarrollo individual o colectivo,... Estos Mapas competenciales están formados por múltiples competencias nucleares tanto a nivel de conocimiento, de habilidades y de actitudes haciendo con frecuencia especial hincapié en la valoración de las competencias que se llaman genéricas (liderazgo, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, creatividad, visión, trabajo en equipo...). En este sentido, hay que decir que toda partición de la realidad va dejando elementos por el camino (si se habla de empatía, escucha, información y negociación en vez del área competencial "comunicación médico-paciente" estamos dejando otros elementos fuera), pero esta concreción mayor de las competencias enriquece el feed-back que el proceso evaluativo aporta en esta tesis (no se dice si es bueno o no en comunicación con el paciente sino en escucha, información, empatía o negociación).

Los resultados obtenidos han sido abordados a través del análisis de cuestionarios y entrevistas a profesionales participantes en la formación, que indagan acerca de las dudas e incidencias que han encontrado a la hora de realizar la Evaluación del Desempeño real en su contexto laboral.

Herramientas como la observación de competencias, la elaboración de check-list, el desarrollo de entrevistas de EDP, la identificación de perfiles profesionales, ponderación y rangos de puntuación, así como el seguimiento y desarrollo profesional, son trabajadas y entrenadas en 4 talleres:

- Taller I: Indicadores de conducta.
- Taller II: La Observación. Registro de actitudes y competencias profesionales
- Taller III: Metodología. Preparación de la Evaluación.

- Taller IV: Fases de la Entrevista de EDP y Perfiles Profesionales.

Este entrenamiento se diseña contemplando a sus **destinatarios** o perfil del alumnado como Directivos y cargos intermedios del SSPA, de este modo para ajustar el horario de la manera menos disruptiva posible se planificó una **duración** de 8 horas condensadas en una sola jornada presencial, abarcando la mañana y la tarde de esta jornada.

Aunque en el análisis de los cuestionarios y del Panel de Expertos hay apartados dedicados a analizar las sugerencias que presentaron los participantes de la sesión de entrenamiento, este aspecto, resulta lo bastante importante como para unir todas las respuestas y tener una visión global de qué se puede mejorar y cómo hacerlo.

Tanto los participantes que cumplieron los cuestionarios así como los participantes en el Panel de Expertos, pusieron de manifiesto la importancia del Entrenamiento en Evaluación de Desempeño teniendo como base los mapas de competencias, y coincidieron en considerarla una formación de gran utilidad por lo que se concuerda en considerar que debería ser obligatoria para todo el personal, evaluador y evaluado.

Esta formación debería ser previa a la labor de entrevistador, ya que se adquieren conocimientos y habilidades imprescindibles a la hora de evaluar las competencias de los profesionales, así como establecer el plan de desarrollo.

Es por eso que se recomienda que este entrenamiento esté dividido en **dos niveles**, uno para aquellos que nunca han realizado EDP, y otro para aquellas personas que lleven mas tiempo realizando la EDP y por lo tanto se oriente a la profundización de los contenidos, teóricos y prácticos. Por ende se sugiere que **se repita cada cierto tiempo**, ya que es un elemento que aporta referencia a la hora de poner en práctica la EDP y el manejo de los mapas de competencias, sesiones en las cuales se recuerden y asimilen nuevas técnicas y avances y se informe sobre elementos concernientes a la misma.

Se repite la solicitud de que esté **ligada a otras disciplinas** como puede ser seminarios de inteligencia emocional, así como profundizar en aspectos de carácter moral y ético.

Por último se realizaron peticiones de revisión la valoración de los distintos apartados que constituyen la EDP así como abordar el plan de Mejora de forma mas detallada.

Es crucial mencionar que tanto en los cuestionarios como en el panel de expertos, los participantes han puesto de manifiesto que tras entrenar los contenidos de los mapas de competencias, estos, han adquirido un nivel de entrenamiento competencial que les ha supuesto percibirse a ellos mismos como capaces de realizar la evaluación del Desempeño.

Se reconoce, por tanto, un gran impacto de esta formación en los profesionales, ratificada en la consideraciones de obligatoriedad y continuidad marcadas anteriormente, señalando la conveniencia de otorgar dicha continuidad de entrenamiento.

9. Conclusiones

La gestión por competencias aporta grandes ventajas a la gestión de personas y por tanto, al éxito de las organizaciones, dado que vincula estrechamente el desempeño individual con la estrategia empresarial. Nos permite reconocer y recompensar el cómo y no sólo el qué o el cuánto en el trabajo.

Establece una garantía de competitividad individual y colectiva en el medio y largo plazo al determinar las conductas que darán lugar al éxito en el futuro y potencia sinérgicamente la creación de valor en término de capital intelectual.

Es, por tanto, una filosofía de gestión que ayuda a encontrar las respuestas que los gestores se hacen a diario y que tienen que ver con cómo incorporar nuevos valores, cómo generar entusiasmo mantenido en el tiempo, cómo ayudar a los mandos a gestionar profesionales, cómo salir de culturas tradicionales y obsoletas e incorporar a las personas a nuevos tiempo, cómo... y un largo etcétera.

La gestión por competencias es un filosofía de gestión que ha de desarrollar y llevar a la práctica las organizaciones, pero especialmente los gestores de personas. Para que realmente sea eficaz y logre sus objetivos, las direcciones de desarrollo de personas o los recursos humanos han de ser conscientes y asumir también que el futuro inmediato, han de cambiar su rol su visión.

Hoy se gestionan equipos multidisciplinares, en ocasiones, muy distantes físicamente. El cliente interno ya no es la alta dirección, el cliente es el profesional mientras da respuesta a las grandes líneas estratégicas de las organizaciones. Hoy se espera de la alta dirección que promueva el cambio, que sean agentes proactivos del mismo, y que orienten las políticas e iniciativas desde una orientación estratégica.

En definitiva, que entiendan que las personas son de verdad, el activo más importante de las organizaciones.

El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño de la actividad profesional en el SSPA conforman los mapas de competencias profesionales que constituyen por ello una herramienta fundamental para la implantación de un modelo de Gestión de personas en el marco de la Gestión por competencias que implica una visión de todas y cada una de las

personas que formamos parte del Sistema desde tres perspectivas: Intelectual, profesional y emocional.

Pensamos que, la Gestión por Competencias es una importante herramienta imprescindible para llevar a cabo los planes de desarrollo de los profesionales que forman parte del Sistema Sanitario, por lo que saber definir mapas de competencias, su estructura y su evolución resulta fundamental para alcanzar un objetivo clave, mejorar la calidad del SSPA para los ciudadanos y para sus profesionales.

10. Recomendaciones de aplicabilidad

Tras todo diagnóstico de situación se ha de identificar un plan de actuación que permita modificar los elementos que se consideren inadecuados –cuantitativa o cualitativamente-, reforzar los que se identifiquen como adecuados, e incluso, incorporar nuevos factores.

Lo más importante a tener en cuenta no es el punto de partida, sino el punto de llegada. Dicho de otro modo. Las actuaciones dependen, sobre todo, de a dónde se quiere llegar. Si las actuaciones se hicieran depender sólo de la “foto” de situación obtenida, es muy probable que no obtengan resultados óptimos.

Por tanto:

Primera actuación: *DEFINIR LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR*, y que, en definitiva, son –formulados de otra forma- los motivos que dieron lugar al estudio, y que podemos resumir en:

- Posicionamiento interno de los Hospitales como proyecto, como organización y como actividad.
- Crear una imagen única y colectiva en los equipos profesionales de la Consejería.
- Fomentar estilos de trabajo y de relación compatibles con una organización moderna, tecnológica, respetuosa con las necesidades de las personas.
- Potenciar una mayor implicación de los profesionales en la organización.

Segunda actuación: *HACER PARTÍCIPES* a todos los profesionales de los objetivos, y de los resultados obtenidos en el estudio. Más aún, solicitarles sus aportaciones de cara a las actuaciones que se pueden hacer para lograr los objetivos planteados desde la situación de punto de partida.

Tercera actuación: *ESTIMULAR A LOS LIDERES* para que tomen conciencia de la importancia de estas iniciativas y de su imprescindible labor como agentes fundamentales de las relaciones organizativas. Así, tanto altos cargos como jefes de

servicio, incluso jefes de sección, son –y han de sentirse y actuar- tan necesarios que el éxito depende, en gran medida, de ellos.

Cuarta actuación: *IDENTIFICACION DE LAS ACCIONES CONCRETAS* que se vayan a realizar. Importante:

- Vincular cada actuación a un/os objetivo/s concreto.
- Identificar *qué, cómo, quién, cuándo y cuánto*. Es decir, ha de ser evidenciable y medible el resultado; los costes; el seguimiento. Se ha de poder identificar en cada momento quién está haciendo qué y con qué responsabilidad teniendo como base los mapas de competencias.
- Planificar temporalmente las actuaciones con la lógica de la eficiencia. Así, es importante buscar sinergias entre diferentes medidas que permitan secuenciarlas; asumir que es siempre mejor pocas medidas realizadas que muchas planificadas, por tanto, valorar con sentido de la realidad y de las posibilidades concretas, lo que cada persona/departamento/servicio va a abordar.
- Recordar que el todo es más importante que las partes, pero que los Hospitales son hoy un conjunto de “partes”. Por tanto, la cooperación, la colaboración y la horizontalidad son pilares fundamentales para crear la cohesión necesaria. Sin embargo, podemos tener que asumir que todo es más lento cuando se hace desde la participación.
- Tener presente la máxima *decir lo que se piensa y hacer lo que se dice* como fórmula de credibilidad que junto a la transparencia son las características necesarias para que un plan de comunicación sea efectivo.

Iniciativas a modo de referencia:

Insistiendo mucho de que éste es el último punto, se incluye una relación de iniciativas o actuaciones. Elegirlas o no, y realizarlas de una u otra forma, ha de ser el resultado del proceso de gestión antes mencionado.

- ↳ Espacio Virtual de Trabajo: incluido en la web del Hospital y accesible desde cualquier lugar. Personalizar.
- ↳ Trabajo colaborativo en red: que permita compartir información, documentos, decisiones, y recursos.

- ↳ Plan de Mudanza al nuevo Hospital: explicar por qué es como es, y se organizará como se ha diseñado. Reforzar los mensajes según las expectativas y deseos de las personas. Estudiar bien la ubicación en base al mecanismo identificado de establecimiento de relaciones.
- ↳ Diseño de una reorganización del trabajo: reuniones periódicas de seguimiento e información; potenciación del trabajo en equipo; desburocratización y simplificación de los procedimientos, teniendo en cuenta la descripción de cada puesto reflejada en los Mapas.
- ↳ Actuaciones pseudolúdicas para estimular la creatividad: concurso de postales navideñas; concurso de fotografía..., para hacer cuadros que sirvan de decoración en el Hospital.
- ↳ Entrenamiento: a directivos y profesionales sobre herramientas de competencias interna o relacionadas con ella, del tipo de gestión de reuniones; motivación; herramientas electrónicas; trabajo en equipo, etc.
- ↳ Refuerzos a identidad corporativa: el color, el nombre de espacios y actuaciones, soportes para el trabajo (herramientas de papelería, etc), y sobre todo, la web.
- ↳ Refuerzos al Mapa de Competencias: iniciando con una sesión anual en la que se presenta a los profesionales todo lo que se ha iniciado o realizado, con principal énfasis en Impacto Organizacional de este proceso. Esta sesión se debe preparar bien, y de ella se podrían derivar otras actividades que permitan acercar las actuaciones a la realidad de cada uno. Emulando la fábula del picapedrero, se trataría de lograr darle un sentido final a cada tarea porque *"estamos construyendo un proyecto común..."*.

- *Periodo de evaluación del desarrollo Profesional*

En principio interesa más evaluar en un corto espacio de tiempo para validar el método, después seguramente en periodos anuales.

- *Todas las personas de la organización son evaluadas.*

Incluso los directivos son evaluadores y evaluados, aunque las competencias que se les piden son distintas de las de los profesionales.

- *Los motores (líderes) del cambio.*

Están dentro de la organización. También son los profesionales, no sólo los directivos. Todos estos motores están orientados en una misma dirección. La gestión por competencias es responsabilidad y tarea de toda la organización, no sólo de la dirección de desarrollo de personal. El éxito del proyecto depende de las características y potencialidades de todas las personas que lo forman.

- *Aprendizaje de las competencias*

Todas las competencias se pueden aprender, aunque algunos aprendizajes puedan resultar muy costosos y al hospital puede no compensarle el esfuerzo.

- *Recomendaciones a otras organizaciones*

Primero hay que preguntarse: ¿Qué queremos?, ¿Cómo podríamos hacerlo?, ¿Es útil?,...

11. Bibliografía

Referencias bibliográficas comentadas:

1.- Fayol H. Administración industrial y general / Taylor FW Principios de la administración científica. 3ª ed. Barcelona: Orbis; 1987

En su libro, F.W. Taylor pone los cimientos de lo que se conocerá como la administración científica y gerencial.

Taylor desarrolló 4 principios fundamentales a partir de los cuales se debería construir una correcta administración científica:

- Organización Científica del Trabajo: referido a todas aquellas actividades que se deben emplear con el objetivo de evitar demoras, ineficacia laboral, etc...

- Selección y entrenamiento del trabajador: Defiende que el bienestar del trabajador va a estar directamente relacionado con la adecuación del mismo al puesto de trabajo. Es necesario escoger siempre al personal idóneo para el puesto a cubrir.

- Cooperación entre directivos y empresarios: para orientar los objetivos de ambos en la misma dirección, Taylor propone una "remuneración por eficiencia o unidad de producto". Además, propone una serie de mecanismos para lograr dicha cooperación: remuneración por unidad de trabajo, estructura de jefes "coordinadores" de trabajo que por su mayor conocimiento del mismo puedan instruir a los trabajadores y división del trabajo entre directivos y operarios.

- Responsabilidad y especialización de los directivos en la planificación del trabajo: los gerentes deben ocuparse de la planificación y el trabajo mental, mientras que los operarios deben ocuparse del trabajo manual.

El taylorismo es, así, el origen de muchos procesos productivos actuales y fue el origen de una de las grandes líneas de producción desde la década de 1940 hasta 1970: el fordismo.

2.- Navas López JE, Guerras Martín LA. La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Civitas; 2002

Cuando se habla de las escuelas de pensamiento en Dirección Estratégica estos autores distinguen dos grandes corrientes que identifican como "racional" y "organizativa" respectivamente. La primera de ellas ha sido predominante en la literatura, tiene sus raíces en la Economía como disciplina y el problema central que aborda es la búsqueda de las estrategias más adecuadas bajo unas condiciones dadas del entorno, la situación interna de la empresa y los objetivos económicos planteados normalmente en términos de creación de valor. Centra su atención, por lo tanto, en la formulación de estrategias óptimas.

La llamada escuela organizativa, por su parte, se ocupa más de cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa, cómo son las relaciones de poder que influyen dicha toma de decisiones o cómo afectan las decisiones tomadas a las personas y grupos con los que la empresa se relaciona.

3.- Le Boterf G. Ingeniería de las competencias. Barcelona: Gestión 2000; 2001.

En este libro, Le Boterf realiza un paso desde la ingeniería de la formación a la ingeniería de las competencias, estructurándolo en una serie de fichas con una serie de materias como son:

- Competencias y profesionalismo
- La competencia colectiva
- La Profesionalización
- La gestión anticipada de las competencias
- El plan de formación
- La calidad de la formación
- Los objetivos y la evaluación de las competencias

El objetivo de estas fichas (que se amplían con comentarios, otros esquemas, notas, es servir como una guía para aquellos profesionales que deseen ampliar sus conocimientos en este campo.

4.- Watson Wyatt WorldWide [sede web]. Disponible en:
<http://www.watsonwyatt.com/europe/spain/services/default.asp>

La firma tiene varios estudios realizados a éste respecto aunque, sin duda, los más interesantes son:

1.- Estudio General de Remuneraciones: Este estudio extrae información acerca de diversas prácticas de remuneración y planes de beneficio en diferentes situaciones. Incluye todas las variables necesarias para evaluar correctamente este aspecto, tales como: salario base, vales de comida, bonos, costes de vida, mercado laboral, prácticas de remuneración, etc. Además, en el mismo estudio, se realizan estudios específicos como los realizados a la industria farmacéutica, química, bienes de consumo, equipos eléctricos y electrónicos, metal, maquinaria y vehículos, etc...

2.- Top Management, Compensation Report: Centrado en el análisis de la retribución de 23 puestos directivos, utilizando el mismo enfoque que el anterior (compensación total), teniendo en cuenta: salario base, bonos, comisiones, "stock options", coches de compañía, planes de previsión social, etc.)

3.- Global Remuneration Planning Report: Realiza un muestreo de 50 puestos tipos (desde los más básicos hasta alta dirección) utilizando el mismo enfoque de compensación total, aportando información sobre las tendencias de retribución y sobre las políticas de beneficios tanto públicas como privadas. Además, se utiliza el "Global Grading System" de Watson Wyatt como un sistema de graduación de puestos que oscila permitiendo realizar una comparativa sencilla entre diferentes países.

5.- Becker, GS. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: National Bureau of Economic Research; 1964

El economista y sociólogo estadounidense ganador del premio Nobel defiende en su libro que un "compendio de educación, entrenamiento [...] produce un capital

humano (no físico o financiero) porque no se puede separar una persona de su propio conocimiento, habilidades, salud o valores y posibilita mover los aspectos físicos y financieros mientras el propietario lo ponga en práctica”.

Así, crea un vínculo entre el propio capital humano y otros activos tangibles de la empresa, como el capital financiero o capital físico.

6.- McClelland DC. Testing for Competencies rather than intelligence. American Psychologist. 1973; 28: 1-14

Cuando hablamos del comienzo del Movimiento de Competencias es obligado hacer referenciar al trabajo de McClelland. Este autor fue el primero en sugerir que la aptitud académica y el rendimiento en los test de conocimiento no eran suficientes para predecir un alto nivel de desarrollo laboral posterior.

De este modo, resaltó que las capacidades personales: la motivación, la experiencia y las características comportamentales resultaban mejores predictores de éxito laboral en todas aquellas personas que habían alcanzado un gran estatus en su trabajo.

7.- Levy Leboyer C. Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000; 2003

Sin duda, los recursos humanos, capital humano, etc. de una empresa, es uno de sus activos más importantes. En este texto se hace especial énfasis en la idea que las competencias individuales y las competencias clave de la empresa están en estrecha relación, ya que estas últimas están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales. Por ello la gestión de las competencias es una prioridad ya que permite: analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial, evaluar el potencial de las competencias existentes y enriquecer las competencias del personal actual.

8.- Boyatzis RE, Renio A. The impact of an MBA program on managerial abilities. Journal of Management Development. 8(5); 1989

Richard Boyatzis, miembro del equipo de McBer, desarrolló una investigación con el objetivo de identificar las competencias que diferencian a los managers excelentes de los que producen resultados "aceptables" y de los menos exitosos. El estudio estuvo compuesto por 1.800 directivos, de 41 puestos diferentes, pertenecientes a 12 compañías diferentes. Aquí, realiza la clásica definición de competencias como "características subyacentes a una persona, causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo"

En un primer momento, la investigación identificaba 19 competencias genéricas que los directivos deberían poseer (más tarde este diccionario genérico será refinado y ampliado por su autor), Boyatzis enfatizó desde el primer momento el peso del contexto, subrayando la necesidad de definir modelos de competencias propios de cada organización.

9.- Hamel G. Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Barcelona: Ariel; 1995

Este libro ofrece un modelo magistral de aquello que debería hacer hoy una empresa que desea ocupar un terreno competitivo en el futuro. El manual es útil tanto para quienes pretenden grandes cambios en la industria como para quien busca crear los mercados del mañana.

10.- Sandberg J. Human competence at work: An interpretative approach. Sweden: Göteborg University Press; 1994

La principal cuestión de estudio explorada aquí es cómo la competencia humana en el trabajo puede ser utilizada por los directivos que realicen "coaching" como un punto de partida para el entrenamiento y desarrollo. La aproximación racionalista dominante respecto al manejo de los recursos humanos es revisada y criticada y se describe como demasiado limitada para permitir que los directivos utilicen esas competencias. El fallo para realizar competencias "utilizables" no está relacionado con las teorías y métodos por sí mismos, sino con la ontología dualística y la epistemología objetivista que subrayan la aproximación científica a la competencia. Esas asunciones estipulan que la competencia consiste en una lista de atributos que posee el trabajador y que están relacionados externamente con el trabajo. El objetivo primario del estudio es vencer las limitaciones identificadas dentro de los accesos racionalistas elaborando un acercamiento alternativo a la competencia, no

basado en la ontología dualista y la epistemología objetivista. Así, se propone un acercamiento interpretativo, fenomenográfico, como alternativa a los accesos racionalistas.

Así, la fenomenografía se desarrolla como algo más que una aproximación interpretativa a la competencia en base a un uso más consistente que antes de los principios y conceptos fenomenológicos sobre la experiencia humana. Podemos hablar de esta optimización del trabajo con competencias en base a una investigación desarrollada por la compañía "Volvo Car" en Suecia. Así, se realizaron entrevistas para generar descripciones de las mejores maneras para optimizar el trabajo, encontrando tres formas distintas de competencia en la optimización de motores: 1) Competencia como habilidad para optimizar las partes independientes del motor de acuerdo a los requerimientos estipulados 2) Competencia como habilidad para optimizar las partes e integrarlas en el motor en el orden correcto y 3) Competencia como optimización de las partes del motor desde un punto de vista práctico.

Los resultados de este estudio demostraron que la competencia humana en el trabajo no está constituida primariamente como una lista de atributos que posee el trabajador y que están relacionados externamente con el trabajo, como estipulaba la aproximación racionalística dominante desde la perspectiva de los RR.HH. En lugar de eso, el conocimiento, habilidades y otros atributos del trabajador están precedidos y basados en sus propios conceptos del trabajo. Más concretamente, los resultados encontrados concernientes a la competencia en optimización de motores demostraron que la estructura básica del significado del trabajo en la concepción del trabajador, dentro de su propio trabajo, constituye el fundamento de su propia competencia en el mismo.

Estos descubrimientos tienen mayores implicaciones en relación con el entrenamiento de conductas y el desarrollo de actividades para el "coaching" de la acción humana en el sentido de dotar a la organización de los recursos necesarios para tomar una ventaja competitiva. Además, la aproximación interpretativa elaborada tiene implicaciones metodológicas. El estudio demuestra cómo podemos explorar la estructura básica de las experiencias vitales individuales para comprender mejor la naturaleza de la acción humana en un sentido más amplio.

11.- Gallart MA, Jacinto C. Competencias laborales: Tema clave en la articulación Educación-Trabajo. [Internet]. Biblioteca virtual de la OEI. Educación Técnico Profesional. Buenos Aires; 1995 [acceso 30 de mayo 2006]. Disponible en:

<http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>

La importancia que Gallart y Jacinto proporcionan al término "competencia" viene demostrado por la siguiente afirmación extraída de la obra: *"en estos tiempos es difícil participar en un debate sobre formación para el trabajo sin que surja la palabra 'competencias' como una varita mágica que soluciona los problemas y cuestionamientos que el cambio de la tecnología y la globalización económica han impuesto a las antiguas maneras de vincular las calificaciones con la formación profesional"*.

Afirman que la flexibilización de los programas educativos, acompañados con la mejora de las habilidades adquiridas para relacionarlas con el verdadero contexto laboral, son hoy los principales objetivos en la formación de competencias. Por supuesto, esto implica una mejora en los programas de estudio que los conviertan en algo más flexible y adaptado al cambio actual en las organizaciones y el mundo laboral y que permitan también esa flexibilidad en las calificaciones para los puestos de trabajo. Para considerar estas competencias son necesarios organismos independientes de la institución de enseñanza, y que tengan fuerte participación de los actores del mercado laboral real para que definan niveles focalizados en los resultados obtenidos según los diferentes contextos problemáticos.

12.- Leiba-O´Sullivan S. The Distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for Expatriate Trainability. Journal of International business studies. 1999; 30 (4): 709-725.

Muchas investigaciones existentes fallan al distinguir entre competencias cross-culturales estables y dinámicas. Así, las competencias estables pueden obligar al entrenamiento en competencias dinámicas que son críticas para el ajuste cross-cultural.

En el artículo, se discuten las implicaciones teorías y prácticas de este manejo de las competencias de acuerdo a la distinción tridimensional de Black & Mendenhall's (1990) de competencias cros-culturales como marco de referencia.

13.- Black JS, Mendenhall M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theory. Academy Of Management Review.1990; 15: 113-137.

En su artículo, estos autores realizan una revisión acerca de la efectividad del entrenamiento transcultural, llegando a distinguir dimensiones cada una de ellas asociadas a distintas competencias, bien dinámicas, bien estables.

En su famosa taxonomía tridimensional resaltan la importancia de la autosuficiencia, la relación y la percepción como dimensiones claves para el ajuste intercultural.

En nuestro caso, conocemos como la organización, un entorno dinámico en constante interacción con otras culturas, exporta la suya y se nutre de otras, de forma que la potencia explicativa de la teoría de estos autores sobre la vida de una organización es indiscutible.

14.- Zarifian P. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales [Internet]. Montevideo. 1999. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/public/papel/8/pdf/papel8.pdf>

No cabe duda de la relación entre las competencias y el desarrollo empresarial, íntimamente relacionado con la competitividad en el marco de la globalización y la rápida transformación que, en los últimos años, han sufrido las estructuras empresariales.

En el texto, Zafirian analiza el concepto y práctica de las competencias laborales desde diferentes puntos de vista: Instituciones de formación, Ministerios de Trabajo, empresas, y sindicatos (recientemente incorporados al manejo competencial).

En el trabajo "Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio", el profesor Zafirian nos introduce en los conceptos de competencia de servicio y competencia social en el marco de las relaciones entre el mundo industrial, el de servicios y el de las necesidades de los clientes. El máximo exponente de este trabajo es el cambio de la célebre frase "*el cliente siempre tiene la razón*", por otro punto de vista en el que se legitima la capacidad de las empresas para discutir, negociar y realizar tratos con un ser social denominado "cliente", donde se resume la ideología imperante en las empresas que han adoptado ese modelo de competencias de servicio y que han sabido transmitirlos a sus empleados a través de una extensa red entre los diferentes puestos.

En el trabajo denominado "El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios personales", el profesor Zafirian realiza una importante distinción entre "competencia" y "competencias". El autor enmarca la competencia dentro de un contexto de iniciativa y responsabilidad, tanto en el ámbito individual como grupal. Además, define la "competencia" como un constructo dinámico, en el que intervienen tanto variables empresariales como individuales-grupales de los trabajadores.

El autor aborda la relación entre técnica y conocimientos afirmando que "la técnica pura sigue siendo importante para los conocimientos, pero menos para las competencias". Defiende, además, la idea de "competencias sobre organización", agregando la importancia de la intervención humana en el trabajo.

15.- Jorda i Pujol C, Gan F, Batalla Mas F. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos. Barcelona: Ed. Apóstrofe; 1998

Manual que ofrece, programa a programa, una amplia visión del desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa para hacerlos competitivos y eficaces en el siglo XXI.

16.- Arruda MC. Qualificação versus competência. Competencias Laborales en la formación profesional. Boletín Técnico Interamericano de

Formación Profesional [revista en Internet]*. 2000. [acceso 01 de junio de 2006]; 149. Disponible en:

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/calmon.pdf>

Este artículo presenta un nuevo paradigma de cualificación profesional que rompe con los paradigmas existentes hasta el momento. Prioriza la necesidad de especialización, así como de la existencia de un modelo comportamental del trabajador. Así mismo, la fragmentación de tareas da lugar a una mejora en la comunicación y la interacción. La planificación de un nuevo planteamiento de cualificación, vinculado al saber de los trabajadores y a las características subjetivas del ambiente: abstracción, creatividad, dinamismo, comunicación, etc y la emergencia del modelo de competencia que prima la actuación individual y la vivencia socioeconómica y cultural del individuo, son los ejes centrales desarrollados en este artículo.

17.- Ibarra Almada A. Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Competencias Laborales en la formación profesional. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional [revista en Internet] 2000. [acceso 01 de junio de 2006]; 149. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/ibarra.pdf>

Este artículo constituyó originalmente una conferencia dictada por el autor en el VII Congreso latinoamericano de innovaciones educativas, en la Universidad de las Américas, Puebla, México, marzo de 2001. Por un lado, se aborda el tema de los nuevos requisitos en materia de formación profesional de la mano de obra, que surgen como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo y, por otra parte, se hace una presentación del funcionamiento, las actividades desarrolladas y los logros alcanzados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México.

18.- Marelli A. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. 2000.

En esta obra Marelli introduce una de las definiciones más citadas actualmente sobre el término competencia. Para la autora, la competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.

19.- Citada por: Arruda, C. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor/OIT, 149. Montevideo; 2000.

Arruda destaca de Desaulniers la concepción de competencia laboral desarrollada por esta autora como la capacidad para resolver un problema en una situación dada. Teniendo en mente que la competencia es una capacidad laboral medible y demostrable, se hace necesario enfrentarse a las diferentes perspectivas teóricas que abordan este concepto.

20.- Bittencourt CC. A gestão de competências gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional [Proyecto de tesis]. Porto Alegre: PPGA/UFRGS; 2001

El trabajo de esta autora se enmarca dentro de un programa iniciativa de *Gestión 2001-2002* del PPGA/EA/UFRGS, que pretende mejorar, difundir y valorizar la producción científica del programa de postgrado en la Escuela de Administración de la UFRGS.

La contribución de Bittencourt, sin embargo, es digna de subrayar por su innovador punto de vista sobre el desarrollo de las competencias. Para esta autora es fundamental hacer especial hincapié en cómo influyen sobre el desarrollo de las competencias la interacción entre educación y formación.

21.- Mertens L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [Internet]. Montevideo: CINTERFOR/OIT; 1997. Disponible en:

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/public/mertens/pdf/mertens.pdf>

En esta obra Mertens (en la misma línea que Bittencourt) señala que las competencias “modernas” no se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado en la atmósfera de las empresas, en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad, en la incorporación de las pautas de trabajo y de producción. En fin, sólo una propuesta donde se articulan educación / formación, con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por trabajadores, técnicos y profesionales en las actuales circunstancias históricas.

22.- Friedman B, Walker DM, Hatch J. Atraer, gestionar y retener el Capital Humano. Cumplir lo prometido. Barcelona: Paidós Ibérica; 2000.

El mundo de los negocios suele abordar con frecuencia la idea de «capital humano», pero ¿realmente conocen las empresas el valor de su personal? Muchas veces vemos cómo se despide a miles de empleados para subir el precio de las acciones y, al mismo tiempo, se asegura con orgullo y autosuficiencia que las personas son el principal activo de una empresa. En cualquier caso, ésta es la primera vez que un grupo de expertos en capital humano muestra a las compañías la posibilidad de hacer realidad esa promesa.

Los autores describen con detalle cómo se puede evaluar la eficacia de las estrategias de personal de una empresa y de sus programas de recursos humanos. También explican de qué manera medir el tiempo y el dinero que la dirección dedica a seleccionar, desarrollar y gestionar recursos humanos. Y, en fin, estudian el modo en que se puede calcular el retorno de esa inversión y describen cómo empresas de primera línea –tales como Colgate Palmolive, The Chicago Tribune, Mobil Oil, The Body Shop, Hoteles Hyatt, IBM o British Petroleum— están estimando el valor de su personal mediante programas de capital humano. Este singular sistema, de validez contrastada y registrado comercialmente, hace que este libro sea de lectura obligatoria tanto para los directores ejecutivos como para los responsables de recursos humanos.

23.- Castell M. La ciudad informacional. Tecnologías de la información, estructuración económica y el proceso urbano-regional. Madrid: Alianza Editorial; 1995.

En esta obra, Manuel Castells nos presenta las diferentes modificaciones económico-sociales que se han dado en la sociedad norteamericana como consecuencia de la denominada revolución tecnológica, que está transformando las dimensiones esenciales de la vida humana en dos variables fundamentales, la del tiempo y la del espacio.

El nudo central de la obra se centra en el surgimiento de un nuevo modelo de organización socio-técnica (que él denomina modo de desarrollo informacional), así como en la reestructuración del capitalismo como matriz fundamental de la organización económica en la sociedad occidental. Por medio de la innovación tanto técnica como de concepciones sociales se consigue la adaptación a nuevas necesidades de un sistema aún válido, el capitalismo, pero que precisa de un cambio después de los problemas que acabaron con el modelo de desarrollo anterior basado en la producción industrial en masa.

24.- Howard R. The electronic version of The Virtual Community. [Internet]. Disponible en: <http://www.rheingold.com/vc/book/intro.html>

En esta obra titulada "La comunidad Virtual" se nos plantea la clara cuestión de que no somos simplemente animales sociales, somos criaturas dentro de una comunidad. Para Howard este es el único modo posible de evolucionar del hombre y sobre esta cuestión nos hace reflexionar ampliamente en su artículo.

25.- Lévy Leboyer, C. Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000; 2003

Sobre la distinción entre competencias genéricas y específicas, Leboyer aclara lo siguiente: "Respecto a cuáles son las competencias requeridas por el mercado de trabajo, si bien es posible identificar una serie de competencias *genéricas*, útiles de manera general, las competencias *específicas* están determinadas por las actividades, la estrategia, la estructura y la cultura de la organización y, por tanto, no son generalizables.

Las competencias genéricas, denominadas también competencias transversales, han sido definidas como el conocimiento , capacidades y habilidades de un tipo tal

que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas sino que su contribución puede ubicarse en:

- Aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea.
- Aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral.

26.- Molina A, Ponguta SC, Bremer. An Information Model to Represent the Core Competences of Virtual Enterprises. Research Report, WZL TH-Aachen; 1997

El proceso de identificación de core-competencias ha sido incorporado por las empresas dentro de la planificación estratégica. La empresa virtual, que es una forma de cooperación entre empresas, es una de las más beneficiadas con este nuevo proceso, principalmente en su etapa de formación. Las core-competencias, implicadas en productos, procesos y tecnologías, pueden ayudar a un mejor conocimiento y unificación de los compañeros virtuales de la empresa. El trabajo propuesto presenta un modelo informacional de estas core-competencias en el contexto de estas competencias virtuales.

27.- Harry Scarbrought T. Path(ological) dependency? Corecompetencies from an organizational perspective. British Journal of Management. 1998; 9: 219-232.

Aquí, el autor propone localizar los determinantes de la competitividad en las características internas de la organización ya que el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de la empresa dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas y únicas de la misma.

28.- Leonard-Barton D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal. 1992; 13: 111-125

Leonard-Barton realizó una propuesta teórica que aplicó en el estudio de cinco empresas, en donde estudió veinte casos, buscando la relación entre el desarrollo de proyectos que crean nuevos productos y procesos en la empresa y sus

capacidades centrales. Define las core competencias como un sistema de conocimiento interdependiente que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: 1) conocimiento y habilidades de los empleados; 2) sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; 3) sistemas de dirección, que incluye caminos formales e informales de crear y controlar el conocimiento como son los sabáticos, programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos; y 4) normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento.

29.- Hafeez K. et al. Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. IEEE transactions on engineering management. 2002; 49 (1): 28-35.

Las Core competencias son el mayor tesoro de una compañía, ellas deberían ser nutridas y desarrolladas de manera cuidadosa, pues la dirección futura de una compañía puede estar determinada por las estrategias de competencias a las que se adhiera la organización.

Afees nos ofrece el modo más eficaz para identificar estas core competencias sobre las que basar la ventaja competitiva de nuestra empresa.

30.- Diego P, Marimón Francesc X. Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. 1998; 108 (11): 30-34.

Este artículo pretende introducirnos en el mundo de la gestión por competencias, presentándonos conceptos claves para lograrlo como son: la competencia, sus componentes y tipos.

Guiados por sus autores, es fácil entender las implicaciones que supone adoptar este enfoque dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, sus ventajas e inconvenientes.

31.- Pérez López J A. Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI. Bilbao: Ed. Deusto; 1998

Este trabajo póstumo del profesor Juan Antonio Pérez López publicado en la editorial Deusto, recoge tres estudios, editados por sus colaboradores más cercanos a partir del material que estaba trabajando en el momento de su muerte.

La aplicación de este trabajo conduciría a la configuración de empresas líderes, siempre que los que decidan aplicarlas lo hagan no intentando manipularlas con una actuación meramente formal, que, al ponerse de manifiesto, conduciría al fracaso, sino por motivaciones verdaderamente trascendentes, lo cual lleva aparejado el ejercicio de todas las virtudes morales que, como ya señaló Aristóteles -al que, con Tomás de Aquino, tan unido se sentía Pérez López- son aquellas cualidades de la persona que la capacitan para motivar racionalmente su comportamiento.

32.- Cardona P, Chinchilla M. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Revista Harvard Deusto: 1998; 89: 10 y ss.

En la misma línea de Pérez López, Cardona y Chinchilla hacen hincapié en la importancia de la motivación intrínseca, señalando que las competencias resultan variables nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación "de fin de año". Por lo tanto, requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador.

33.- McGregor Douglas. Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Companies; 1960.

McGregor conduce este estudio pionero en el campo de las relaciones industriales. He conducted pioneering study in the field of industrial relations. El concepto de Teoría X y Teoría Y introducido por el autor, aporta una nueva filosofía de pensamiento motivacional.

La Teoría X asume que los trabajadores más vagos necesitan ser supervisados y motivados.

La Teoría Y se basa en el principio de que la gente que quiere y necesita trabajar, necesitan que les aporten responsabilidad y deberían ser animados a resolver por sí mismos sus tareas y plantear nuevos objetivos a la organización.

34.- Rodríguez Tarodo A, Thompson K. El capital emocional. Madrid: Esic; 2000

Dentro de la triangulación entre capital profesional, intelectual y emocional, vamos viendo como, sin olvidar el capital intelectual, es el emocional el que se va abriendo paso poco a poco en las empresas actuales.

En este libro, Rodríguez Tarodo, utilizando numerosos ejemplos, ilustra cómo las empresas van otorgando cada vez mayor importancia al capital humano dentro de las políticas propias de gestión de personas.

Con ejemplos de empresas, tanto nacionales como internacionales, Rodríguez Tarodo nos muestra el éxito de estas políticas en base a la comunicación interna, logrando que sus trabajadores se sientan valorados y se comprometan con los objetivos de la organización.

Así, trata temas como "el capital intelectual vs. El capital emocional", "elementos internos y externos del capital emocional", "una aproximación estratégica para la gestión de clientes internos" "las seis dimensiones de las relaciones guiadas por el marketing", etc.

35.- Roos J. Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa. Paidós; 2001

Desde hace poco tiempo, el éxito de las compañías ha dejado de estar centrado en los factores clásicos de producción. El conocimiento y las relaciones personales con clientes internos y externos, así como la propia organización interna han pasado a tomar el papel preponderante dentro de las fuentes que pueden garantizar una evolución correcta de la empresa y una progresión dentro del mercado actual. Todo esto, teniendo en cuenta que es necesario salvar las reticencias iniciales que presentan las cúpulas de dirección ancladas en modelos

arcaicos de gestión y que son las que realmente presentan un problema potencial terrible tanto a la propia empresa como a sus inversores.

En esta obra, se exponen diferentes investigaciones y conclusiones que han presentado diferentes expertos en capital intelectual. Así, podemos observar conceptos, modelos e instrumentos que evalúan y nos enseñan esos aspectos intangibles de la empresa. Desde una definición de capital intelectual y sus principales componentes, la obra va avanzando y desarrollando un sistema organizativo que pueda tener en cuenta este aspecto en la realidad. Lo más interesante es que proporciona, en todo momento, un modelo práctico ilustrado con ejemplos reales, estudios, últimas tendencias y ejercicios de la "segunda generación" del capital intelectual: como la posibilidad de concentrarse en uno sólo de los elementos y su relación con el valor accionario.

Referencias Bibliográficas:

- Alarcón, L., Vázquez, J., y otros. 1995. Revista Jano.
- Alcorta, JI. "dualidad del método en sociología". Revista Internacional de Sociología. 1951
- Ansoff Igor. La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Ed. Person Education; 1998.
- Arráiz José Ignacio. Redistribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Revista Capital Humano. 2000; 133: 6-8.
- Barnard, Chester, The functions of the executive. 1938. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959).
- Becker, Gary S. (1.983). El capital humano. Alianza, Universidad, Madrid.
- Bernoux, P, Sociologie des Organisations, Seuil, Paris, 1985.
- Bordieu, Pierre y Passeron, Jean Claude (1.977). La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza. Laila, Barcelona.
- Cantillon, Richard (1.978). Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general. Fondo de Cultura Económica, Méjico.
- Carazo José Antonio. Andersen Consulting: la formación por competencias, un valor corporativo esencial. Revista Capital Humano. 1998; 113: 18-27.
- Castell, M. (1.997). La sociedad red. Alianza, Madrid.

- Cordina, Alexis. Las habilidades interpersonales de la gerencia moderna. En suplemento de la revista Apuntes 4. Ed. Balcon EAEHT. La Habana, Cuba; 2000.
- Cubeiro Juan Carlos, Fernández Guadalupe. Competencias 4.0. Revista Capital Humano. 1998; 111: 48-50.
- Cuesta Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba. Ed. Academia; 1999.
- Deal, T. y Kennedy, A.,(1.986). Culturas corporativas, ritos y rituales de la vida organizacional. Fondo Educativo Interamericano, México.
- De Miguel, M "la investigación en la acción, un paradigma para el trabajo social". Madrid 1970.
- Fletcher Shirley. Diseño de capacitación basado en competencias laborales. México: Ed. Panorama Editorial S.A; 2000.
- García Ferrando, M. "La Investigación Sociológica y los datos estadísticos: Una crítica al positivismo y al subjetivismo. Papers: Revista de Sociología. 1976.
- Garmedía, José Antonio, Parra Luna, Francisco. Sociología industrial y de los recursos humanos. Madrid. Taurus, 1993
- Glaser y Strauss. 1973, capítulo III. Glaser, B. S. y Strauss, A. L. The Discovery of Grounded Throty: Strategies for Qualitative Reserarch. Chicago, Aldine Publishing Company, 1973.
- Goffman. Ritual de la Interacción 1970. Goffman, E. Ritual de la Interacción. Burnos Aires, Tiempo Contemporáneo. 1970
- Goleman Daniel. La inteligencia emocional. Por qué no es más importante el cociente intelectual. Buenos Aires: Ed. VERLAP S.A; 2000.
- Gómez Arboleya, E. Sociología de España. 1958. Revista de Estudios políticos.
- Gómez Arboleya, E. Estudios de teoría social y del Estado. Madrid, Alianza. 1962.
- González José A, de la Osa. Feed-Back 360, una vía para operativizar la gestión del conocimiento. Revista Capital Humano. 1999; 121: 38-46.
- Gutiérrez, R. Revista Española de Investigaciones Sociológicas. Nº 75. 1990.
- Herranz Antonio, De la Vega Ricardo. Las competencias: pasado y presente. Revista Capital Humano. 1999; 123: 58-66.
- Kahn, R.L., Psicología social de las Organizaciones. 1966. Trillas

- Levionnois Michel. Marketing Interno y Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Ed. Diaz de Santos; 1992.
- Lucas Marín, A., García Ruiz, P. Sociología de las Organizaciones. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España, 2002.
- Macgregor, D. (1989). El aspecto humano de las empresas. Diana, Méjico
- Malthus, Robert (1.970). Primer ensayo sobre la población. Alianza Editorial, Madrid.
- Marshall, Alfred (1.978). Obras escogidas. Fondo de Cultura Económica, Méjico.
- Martín López, E. "El análisis de contenido" Revista de Estudios Políticos. 1958.
- Marx, Karl (1.973). El Capital (Vol. 1). Fondo de Cultura Económica, Méjico
- Matza, D. El proceso de desviación. Madrid, taurus. 1981.
- Mintzberg, H., (1.992). El poder en la organización. Ariel, Barcelona.
- Núñez, D. La mentalidad positiva en España, Universidad Autónoma 1987.
- Ouchi, William (1.984). Teoría Z. Orbis, Barcelona.
- Ortí, A. De la guerra civil a la transición democrática: Resurgimiento y reinstitucionalización de la Sociología en España. Anthropos. 1984
- Ortiz José Maria. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral. Revista Capital Humano. 2000; 131: 6-8.
- Pascale, Richard T., y Athos, Anthony G. (1.983). El secreto de la técnica empresarial japonesa. Grijalbo, Barcelona.
- Perpiñá Rodríguez, A. "Metodología fundamental".CSIC. 1956
- Perpiñá 1957:401. Perpiñá Rodríguez, A. "Sociometría o aplicación del metrum" a los modernos procesos de socialización". Revista Internacional de Sociología. 1957, pp 401
- Perpiñá Rodríguez, A. Métodos y criterios de la sociología contemporánea. Madrid, CSIC, 1963.
- Peter, T (1995). Nuevas organizaciones en tiempos de caos.Ediciones Deusto, Bilbao.
- Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1.991). En busca de la excelencia. Folio, Barcelona.
- Prats Luis. La inteligencia emocional: el uso inteligente de las emociones. Revista Capital Humano. 2000; 137: 44-48.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao. Universidad de Deusto. 1996.

- Ruiz Olabuénaga, J.I. Sociología de las organizaciones complejas. Bilbao. Universidad de Deusto, 2007.
- Ruiz Olabuénaga, J.I., Aritegui, I., Melgosa, L. Cómo elaborar un proyecto de investigación social. Bilbao. Universidad de Deusto, 2002
- Ruiz Olabuénaga J.I. Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa. Universidad de Deusto Bilbao. Mensajero, 2003
- Sarabia, B., Zarco, J. Metodología cualitativa en España. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2007
- Sastre, V. J. Las ciencias sociales en España. Madrid, Seminario de Investigaciones Sociológicas, 1976. Smith, Adam (1.982). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Fondo de Cultura Económica, Méjico
- Schein, E. (1.988). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés, Barcelona.
- Selznick, P. (1.962). El mando en la administración. Instituto de Estudios Políticos, Madrid
- Selznick Ph, "Foundation of The Theory of organizations" en Estión, A, Complex Organizations, Holt, New York, 1965, pp 18-31
- Schultz, Theodore W. (1.985). Invirtiendo en la gente. Ariel, Barcelona.
- Thevenet, M. (1.992). Auditoría de la cultura empresarial. Díaz de Santos, Madrid
- Webwer, M. Ensayos sobre metodología sociológica. Amorrortu, Buenos Aires, 1958.

Referencias:

<http://www.i-perna.com>

http://www.marthaalles.com/gestion_por_competencias.html#

<http://www.sht.com/archivo/temas/competencias.htm>

http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencias.htm

http://www.lempert.com.ar/noticias_tit3.html

<http://www.canalwork.es/recursoshumanos/ultimo/gestion01.html>

<http://www.conocimientoydireccion.com/Compensaciones/compensaciones1.html>

<http://www.fundes.org/intranews/pag26-t2.htm>

<http://www.rrhhmagazine.com/>

http://indtranet.ispjae.edu.cu/webmaster/industriales/gestion/www.infocalidad.net/calidad_total/119901aut.doc

<http://www.galeon.com/psicopag/>

http://www.lafacu.com/apuntes/medicina/salud_inteligencia_emocional_med_laboral/default.htm

<http://www.expansion.com.mx/expansion/revistas/1999/02/759/ideas/index.html>

<http://www.simel.edu.ar/articulos/ponencias/20.html>

<http://www.abacolombia.org.co/organizaciones/bol/oct0003/paises/ven.htm>

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab>

[http://www.monografias.com/El capital humano y la gesti3n por competencias](http://www.monografias.com/El_capital_humano_y_la_gesti3n_por_competencias)

[http://www.monografias.com/Aplicaci3n del modelo de competencias/Experiencia en algunas empresas chilenas](http://www.monografias.com/Aplicaci3n_del_modelo_de_competencias/Experiencia_en_algunas_empresas_chilenas)

[http://www.monografias.com/Modelo cubano para la formaci3n por competencias laborales: una primera aproximaci3n](http://www.monografias.com/Modelo_cubano_para_la_formaci3n_por_competencias_laborales:_una_primera_aproximaci3n)

http://www.world_tourism.org

<http://www.igconference.net/>

Otra Bibliografía:

- Ajello, A. M. (Ed.) (2002) La competencia. Bologna: Società Editrice Il Mulino.

- Ajello, A.M., Meghnagi, S. (Comp.) (1998) La competencia tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociale e produttivi diversi. Milán: Franco Angeli.

- Alaluf, M. y Stroobants, M. (1994) ¿Moviliza la competencia al obrero? *Revista Europea de Formación Profesional*. 1/94, 46-55.
- Alex, L (1992) Descripción y registro de las cualificaciones. *Profesiones y empresas*, 4/ 1992. 58-64.
- Alles M.A. (2000) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina: Ediciones Garnica S.A.
- Amherdt, Ch-H., et al. (Eds.) (2000) *Compétences collectives dans les organisations. Émergence, gestion et développement*. Laval. Les Presses Universitaires de Laval.
- Arbizu, F. (1998) La formación profesional específica. Claves para el desarrollo curricular. Madrid: Santillana.
- Artidiello D.I, Conrado B.R. (2003) Competencias: un nuevo reto [sitio en Internet] [citado 10 de 10 de septiembre 2005]. Disponible en: www.gestiopolis.com
- Bandura A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Barrios E. (2000) Gestión por competencias. [edición electrónica] http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/intecap/gest_com
- Becker, Gary S. (2007) Health as Human Capital: Synthesis and Extensions. Gary S. Becker; *Oxford Economic Papers*, 2007, 59(3), pp. 379-410. <http://dx.doi.org/10.1093/oep/gpm020>
- Becker Gary S. (2006) "Health and Human Capital. The Inaugural T.W. Schultz Lecture."; *Review of Agricultural Economics*, 2006, 28(3), pp. 323-25. <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9353.2006.00293.x>
- Becker Gary S. (2002) The Age of Human Capital in E. P. Lazear: *Education in the Twenty-First Century*. Palo Alto: Hoover Institution Press, 2002, pp. 3-8
- Becker Gary S. and Murphy Kevin M. (2000) *Social Economics : Market Behavior in a Social Environment*; Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Becker Gary S. (1999) *Competition*. The Heritage Foundation Leadership for America Lecture Series. No. 15;; Washington, D.C.: The Heritage Foundation.
- Becker Gary S. (1995) "Human Capital and Economic Growth"; *Prague Economic Papers*, 1995, 4(3), pp. 223-28.
- Becker Gary S (1993) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*; Third edition. Chicago and London: University of Chicago Press.

- Becker Gary S. and. Murphy Kevin M (1992) The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge. *The Quarterly Journal of Economics*, 1992, 107(4), pp. 1137-
- Becker Gary S. (1990) *The Economic Approach to Human Behavior*; Chicago: University of Chicago Press.
- Becker Gary S. (1989) Political Competition among Interest Groups, in J. F. Shogren: *The Political Economy of Government Regulation*. Topics in Regulatory Economics and Policy Series Norwell, Mass.; Dordrecht and London: Kluwer Academic, 1989, pp. 13-27
- Becker Gary S. (1989) *Human Capital Revisited*; The 1989 Ryerson Lecture.; Chicago: University of Chicago.
- Gary S. Becker (1987) Economic Analysis and Human Behavior, in L. Green: *Advances in Behavioral Economics*. Norwood, N.J.: Ablex, 1987, pp. 3-17
- Becker Gary S. and Chiswick Barry R. (1966) Education and the Distribution of Earnings. *American Economic Review*, 1966, 56(1/2), pp. 358-69.
- Becker Gary S. (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis."; *The Journal of Political Economy*, 1962, 70(5, Part 2: Investment in Human Beings), pp. 9-49.
- Bellenger, L. (2004) *Piloter une équipe projet. Des outils pour anticiper l'action et le futur.* Issy-les-Moulineaux: ESF Éditeur.
- Bertrán, O. (1991) Dimensiones de la cualificación: especificidades y análisis. *Formación Profesional*. 2, 1991, 28-32.
- Blum, F., et al. (1996) Ejercicios programados para evaluar la "competencia profesional práctica". *Formación Profesional*. 7, 1996, 44-47.
- Boelen C. (1994) Los médicos de "primera línea" del futuro. *Salud Mundial*;47(5):2-3.
- Bowen D.E. Lawler E.F III.(1992) The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Manage Rev.* 1992; 15(3): 31-9.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The competent manager. A Model for Effective Performance.* New York: John Wiley and Sons.
- Brewster, C., Sparrow, P.R. & Vernon, G. (2007) *International human resource management. 2nd Edition.* London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978 1 84398 159 6. 323pp
- Budhwar, P. S., Schuler R. S. and Sparrow P.R. (eds.) (2009). *Major works in international human resource management. Volumes 1, 2,3and 4.* International HRM: the MNE perspective. London: Sage Publications. ISBN 978-1-84787-493-1.
- Calidad del egresado de Enfermería General (1980) Ciudad de la Habana. Dirección Nacional de Docencia Médica Media.
- Canadian Nurses Association. (2005). *Canadian nurse practitioner core competency framework.* Ottawa: Author.
- Canadian Nurses Association. (2008). *Advanced nursing practice: A national framework.* Ottawa: Author.
- Canadian Nurses Association. (2008). *Code of ethics for registered nurses.* Ottawa: Author.

- Canadian Nurses Association and Canadian Association of Schools of Nursing. (2004). Joint position statement: Promoting continuing competence for registered nurses. Ottawa: Authors.
- Canadian Patient Safety Institute. (2008). The safety competencies framework: - Background. Retrieved April 22, 2009, from <http://www.patientsafetyinstitute.ca/English/education/safetyCompetencies/Pages/Backgrounder.aspx>
- Centro Nacional de Perfeccionamiento Médico. (2001) Informes de los principales resultados de los exámenes aplicados a profesionales 1997-2000. La Habana: MINSAP.
- Cohen, A. y Soulier, A. (2004) Manager par les compétences. Une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain. Paris: Éditions Liaisons.
- Conferencia Mundial sobre Educación Médica. (1993) Cumbre Mundial de Edimburgo, Edimburgo. U.K.
- Conferencia Mundial de Educación Médica (1995) Declaración de Santa Fe de Bogotá. Bogotá.
- Consejo de normalización y certificación de Competencia laboral. (1997) La Normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. México: Cinterfor/OIT.
- Constitución de la Comisión Nacional de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional. (1997) Instrucción V.A.D. Nº 2 de 1997 (marzo 10,1997). La Habana: MINSAP.
- Cuatro mitos de la gestión por competencias en las PYMES. (2005) Delta consultores.[Edición electrónica] 2005. Disponible en: <http://www.navactiva.com>
- Gueli A . (2005) Competencias globalizadas en recursos humanos. [Edición electrónica] 2005. Disponible en <http://www.navactiva.com>
- Cuestas L. (2004) Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo [monografía en Internet]. [citado 1 de septiembre de 2005]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/competencias/competencias.shtml>
- Davenport TH, Thomas RJ, Cantrell S. (2002) The mysterious art and science of knowledge -worker performance. MIT Sloan Manage Rev. 2002; 44(1):23-30.
- Davenport TH, Glaser J. (2002) Just-in-time delivery comes to knowledge management. Harv Bus Rev. 2002; 80 (7): 107-11.
- Delcourt, J. (1991) La cualificación: Una construcción social. Factores de la reestructuración constante de las cualificaciones. Formación Profesional. 2/1991. 44-50.
- Descy, P. y Tessaring, M. (2002) Formar y aprender para la competencia profesional. Segundo informe de la investigación sobre formación profesional en - Europa: resumen ejecutivo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. CEDEFOP Reference Series: 12.
- Dewe, P. and Cooper, C.L. (2007) Coping Research and Measurement in the Context of Work Related Stress. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22: 141-192.

- Dickmann, M., Brewster, C. and Sparrow, P.R. (eds.) (2008). *International human resource management: a European perspective*. London: Routledge. ISBN: 978-0-415-42393-9 322 pp
- D'Orvilliers, D, Tosh-Conklin, K. A., Link D. A. (1993) Desarrollo de una evaluación basada en criterios de desempeño para el personal de enfermería del departamento de emergencias. *J Emerg Nurs* 19 (4): 313-23.
- Ducci María, Angélica (1997) El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/ OIT.
- Dulewicz V. (1989) Assessment centers as the route to competence. *Personnel Management*. EEUU: 1989(9). p. 56-59.
- Drucker P. (1999) Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *Calif Manage Rev*. 1999; 41(2): 79-94.
- Echeverría, B. et al. (2001) *Cualificaciones-competencias..La contribución de los proyectos Leonardo da Vinci y Adapt*. Madrid: Instituto Nacional de las Cualificaciones.
- El Capital Humano y la gestión por Competencias. [citado 12 abr 2004] disponible en:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
- El método Delphi, una técnica de previsión para la incertidumbre (2003) [sitio en Internet]. [citado 8 de junio de 2003]. Disponible en: <http://www.nisc.es/insalud.hospital/htm>
- Ellis, J. R., & Hartley, C. L. (2005). *Managing and coordinating nursing care*, 4th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Encuentro Continental de Educación Médica. (1994) Punta del Este: ALAFEM/FEFAPEM:, Uruguay.
- Fabelo Corzo, J.R. (2004) *Los valores y sus desafíos actuales*. Editorial José Martí: Ciudad de la Habana.
- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P.R. (2010) The Role of the Corporate HR function in Global Talent Management. *Journal of World Business*. 45 (2): 161-168.
- Ferrández Arenaz, A. et al. (2000) *El formador de formación profesional y ocupacional*. Barcelona: Octaedro.
- Fernández Collado E. (2005) Gestión por competencias: hacia una nueva cultura organizativa en la gestión de enfermería. *Educare* 21 2005; 16.
- Fernández Collado E. (2005) Competencias clínicas en enfermería: modelos de aprendizaje y de gestión de la práctica. *Educare* 21 2005; 21.
- Fernández Tejada J. (2003) Acerca de las competencias profesionales [sitio en Internet] [citado 10 de junio de 2004]. Disponible en: <http://www.pangea.org/peremarques/dioe/competencias.pdf>
- Fleetwood, S. & Hesketh, A. (2009, in press) *Understanding the Performance of Human Resources*, Cambridge: Cambridge University Press. 270 pp.
- Fleetwood, S. & Hesketh, A. (2008) Theorising Under-theorisation in Research on the HRM – Performance Link, *Personnel Review*, 37 (2):
- Filmus D. (1997) *El papel de la educación frente a los desafíos de las transformaciones científico-tecnológicas*. Buenos Aires: AIQUE.
- Foucher, R. y Leduc, F. (2001) *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal: Éditions Nouvelles/SQPTO.
- Galdames Cabrera L. (2004) ¿Por qué desarrollar competencias generales en los alumnos de enfermería?. *Actual Enferm* 2004; (4):14-16.

- Gallart, Antonia María, Jacinto, Claudia. (1997) Competencias laborales: tema clave en la articulación educación. Madrid: OEI.
- Gallart, M. A., Jacinto, C. (1995) Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín Educación y Trabajo*, 6, 2, diciembre 1995, 13-20.
- García Nieto, A. y Mira Albert S. (1997) Sociología de los Recursos Humanos. ICE. Universidad de Murcia. Murcia.
- Gimeno Sacristán J. (1993) La evaluación de la enseñanza. En: Pérez Gómez Al, Mac Donald B, La evaluación: su teoría y su práctica. Caracas: Cooperativa laboratorio educativo; p. 338 y s.- Goleman, Daniel(1999) La inteligencia emocional en la empresa', Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, Daniel (1996) La inteligencia emocional, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- Gonczi, A. (2001) Enfoques de la educación basada en competencias: la experiencia australiana (segunda parte.) Hemeroteca virtual ANUIES, <http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES>.
- Gonczi, Andrew, Athanasou, James (2002). Instrumentos de la educación basada en competencias. Toronto.
- González, V. (2002) ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*. XXII, 1, 45-53.
- Gordillo Vielma H. Evaluación de competencias laborales [sitio en Internet]. 2005 [citado 20 de febrero 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>
- Gramigna M.R. (2003) Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas [sitio en Internet]. [citado 10 de septiembre de 2005]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- Grootings, P. (1994) De la cualificación a la competencia: ¿de qué se habla? *Formación Profesional*. 1/94. 5-7.
- Guedes V. (2002) Las competencias en las organizaciones del siglo XXI. En: Universidad Metropolitana. Venezuela. El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI. Caracas: Epsilon Libros.
- Hodgkinson, G., Sadler-Smith, E., Burke, L., Claxton, G. & Sparrow, P.R. (2009) Intuition in organisations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*. 42 (3): 277-297.
- Hyde, P., Boaden, R., Cortvriend, P, Harris, C., Marchington, M., Pass, S., Sparrow, P.R. and Sibbald, B. (2006) *Improving Health through Human Resource Management: Mapping the territory*. London: CIPD and Department of Health. ISBN 1 84398 153 X. 98 pp
- Ibáñez López, J. (2006) La dialéctica productor directo-medios de producción: El período de la transición Socialista en Cuba. Capítulo 9: El perfeccionamiento empresarial.
- Irigoín, M. y Vargas, F. (2002) Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud. Montevideo: Cinterfor. Organización Kanbrain (2003)

- Irvine F. (2005) Exploring district nursing competencias in health promotion: The use delphi Technic. *Journal of clinical nursing*. 2005 (14): 965-975.
- Jacobs, R. L., & McClelland , D. C. (1994). Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 32-41.
- Jaques, Elliot. Cason, Kathryn (1994) *Human Capability*, Cason Hall & Co. Publishers Ltda, Falls Church.
- Jolis, Nadine. (1998) *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, París, Francia.
- Jones P.S. Meleis A.I. (1993) Health is empowerment. *Advanced Nursing Science* 1993; 15(3):1-14.
- Jovell A.J, Navarro M.D. (2006) *Profesión médica en la encrucijada: hacia un nuevo modelo de gobierno corporativo y de contrato social*. Documento de trabajo nº 98. Laboratorio Fundación Alternativas. Madrid.
- Kane M.T. (1992) The assessment of professional competence. *Eval Health Profess.* 15(2):163-82.
- Kuhn, T. (1962): *The Structure of Scientific Revolution*. University of Chicago Press.
- Klarsfeld, A. y Orly, E. (Ed.) (2003) *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*. Paris. Vuibert/AGRH.
- *La Gestión por Competencias* [citado 14 feb 2007] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
- Lasnier, F. (2000) *Réussir la formation par compétences*. Montréal: Guérin. Site Internet <http://www.francoislasnier.qc.ca>
- Lesser E, Prusak L. (2001) Preserving knowledge in an uncertain world. *MIT Sloan Manage Rev.* 2001;43(1): 101-02.
- Lévy-Leboyer, C. (2000): *Feed-back de 360º*. Gestión 2000: Barcelona
- Lévy-Levoyer, C. (1997) *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, Claude, (1992) *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, París, Francia.
- Lévy-Levoyer, C. (1990) *Évaluation du personnel. Quelles méthodes choisir?* Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2000) *Ingeniería de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000
- Le Boterf, G. (1994) *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Le Boterf, G. (1997) *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Liepmann, D. (1991) *Fundamentos del desarrollo de las "cualificaciones clave": Cualificaciones sociales y técnicas de los formadores*. *Formación Profesional*. 1,1991, 23-27.

- Luna A. (2004) La gestión por competencias en los equipos de enfermería. Sevilla 2004.
- Marcell Nilda, Luna, Sierra Prohenza, Estrella. (1991) Evaluación de la Competencia y el Desempeño: "Una experiencia en Enfermería" Ciudad de la Habana..CENAPET
- Marsden, D. (1994) Cambio industrial, "competencias" y mercados de trabajo. Formación profesional. 1/1994. 15-23.
- Martín, M. (2003) "Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional" en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile, Santiago de Chile, Universitaria.
- Mazariegos, A. et al. (1998) Competencias transversales. Un reto para la formación profesional. Barcelona: SURT/FORCEM.
- Markus H, Smith J, Moreland R. (1985) Role of the self-concept in the perception of other. *Journal of Personality and social Psychology*. EEUU: 1985(49). p. 1494-1512.
- Marradi A. Reliability: A Dissecting View. [citado 15 de jun 2004]:disponible en: <http://www.unibo.edu.ar/marradi/-reliab.pdf>
- Marrelli, A.F.(1998): *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*, en Performance Improvement, Mayo-Junio, 36-43.
- McCauley D, Lombardo MM, Usher J. (1989) Diagnosing management development needs: an instrument based on how managers develop. *Journal of management*. EEUU: 1989 (3).p.389-403.
- McClelland, David C. (1999) Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, England, 1999. Obra original de 1987.
- McClelland, D. C.(1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McClelland, D. C. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 5-6.
- McClelland, D. C. Franz, C. E. (1990) Motivational and other sources of work accomplishments in mid-life: A longitudinal study. *Journal of Personality*, 60(4), 679-707.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690-702.
- McClelland, D. C. (1987) Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D.C.(1968): *La sociedad ambiciosa*. Madrid, Guadarrama.
- McGree W.M, Hudak R.P. (1995) Reengineering medical treatment facilities of TRICARE: The medical group practice model. *Military Medicine* 1995; 160(5):235-39.

- Meister Jeanne, C. (2000) Universidades Empresariales. Cómo crear una fuerza empresarial de clase mundial. New York: McGraw-Hill.

- Mertens L. (2004) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación [sitio en Internet]. [citado 29 de agosto de 2005]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

- Mertens L. (2000) "La gestión por Competencias". Montevideo: Cinterfor/OIT.

- Metodología para la evaluación de la competencia y el desempeño profesional de enfermería. (1984) Ciudad de la Habana: CENAPET.

Ministerio del Trabajo de Chile. (2004) Nota de prensa a propósito del trámite de la Ley sobre el Sistema Nacional de Certificación de Competencias.

- Montedoro, C. (2002) Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemológica. Milán: FrancoAngeli/ISFOL

- Muir Gray, J. A. (1997). *Evidence-based medicine: How to make health policy and management decisions*. London: Churchill Press.

- National Council for Vocational Qualifications (1987) Canadá. NCVQ.

- Nuttin J. (1985) Motivation, Planning and Action: a Relational Theory of Behaviour Dynamics. Nueva Jersey: Erlbaum;

- OCDE (1982) The competences needed in working life. Paris: OCDE. Informe 9922. 27 pp.

- Oteo L.A. (2008) De la gestión de la calidad a la calidad de la gestión: Transiciones y controversias. Rev Calidad Asistencial 2008; 23(2):43-4.

- Parkes, D. (1994) "Competencia y contexto": Visión global de la escena británica. Formación Profesional. 1/1994. 24-30

- Pérez J. A. (2002) Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid. Ediciones Rialp SA.

- Pérez Escoda, N. (2002) Proyecto docente para la obtención de la plaza de profesora Titular. Barcelona: Universidad de Barcelona. Pp. 111-169. (inédito.)

- Peretti, Jean-Marie, (1998) Gestion des ressources humaines, Librairie Vuibert, Paris, Francia.

- Perrenoud P. (2002) 10 Nuevas competencias para enseñar. Porto Alegre: ARTMED.

- Perrenoud PE, Gather TM. (2002) As competencias. Para ensinar no século XXI. Porto Alegre: ARTMED.

- Plan de estudio de Medicina (1985) Ciudad de la Habana: Ministerio de Salud Pública.

- Poblete, M. (2000): *Equipos para el cambio en las organizaciones. Aspectos diferenciales*. Tesis Doctoral. Barcelona.

- Prahalat C.K, Hamel G. (1990) The core competence on the corporation. Harv Bus Rev. 1990; 68(3):79-93.

- Prusak L, Cohen D. (2001) How to invest in social capital. Harv Bus Rev. 2001; 79(6): 86-93.

- Relatos de los Talleres Nacionales de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional (1992) La Habana: CENAPEM.

- Relatos de los Talleres Nacionales de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional (1994) La Habana: CENAPEM.

- Relatos de los Talleres Nacionales de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional (1995) La Habana: CENAPEM.

- Relatos de los Talleres Nacionales de Evaluación de la Competencia y el Desempeño Profesional (1997) La Habana: CENAPEM.
- Repullo J.R, Oteo L.A. (2005) Un nuevo contrato social para un sistema de salud sostenible. Barcelona: Editorial Ariel, SA.
- Retuerto, E. (1991) ¿Nuevas cualificaciones o una nueva forma de interpretar la profesión?. Formación Profesional. 2/1991. 8-10.
- Rey, B. (1996) Les compétences transversales en question. Paris: ESF Éditeur.
- Rita Gramigna M. (2004) Gestión por competencias: una opción par hacer a las empresas más competitivas. MRG Consultoria e Treinamento Empresarial Belo Horizonte [edición electrónica] [consultado 04/11/05] Disponible en:
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- Robinson, M., Sparrow, P.R., Clegg, C. and Birdi, K. (2007) Forecasting future competency requirements: a three phase methodology, *Personnel Review*, 36 (1): 65-90
- Rojas Ochoa, Francisco. (2003). Situación, sistema y recursos humanos en salud para el desarrollo en Cuba. Rev Cub Salud Pública, abr-jun, vol. 29 no.2
- Salas-Perea RS, Hatim A, Rey R. (1997) Sistema de monitoreo y control de calidad de la competencia y el desempeño profesional. Educ Med Sup. 11(1):17-30.
- Salas-Perea R.S, Aneiros-Riba, R, Hatim A. (1996) La evaluación de la competencia clínica de los educandos mediante las inspecciones integrales en la Educación Médica Superior. Educ Med Sup. 10(1): 19-27.
- Sellin, B. (1989) Reconocimiento y/o correspondencia de cualificaciones profesionales no universitarias en el Estados miembros de las Comunidades Europeas. Informe provisional. Formación Profesional, 3,1989, 5-10.
- Seminario Taller sobre Competencias Laborales (2005) Palacio de las Convenciones. Ciudad de La Habana 19 al 23 de Septiembre.
- Serreri, P. (2000) Competenza. En C. Montedoro, (Ed.) La formazione verso il terzo millennio. Roma: Edizioni SEAM. Pp. 81-96.
- Smith, P. (1982) Classification des compétences nécessaires pour devenir une personne autonome et bien équilibrée. Ottawa: Emploi et Immigration Canada. (libro bilingüe francés/inglés).
- Socorro F. (2005) Evaluación del desempeño, de la visión plana a la visión multidimensional.[Edición electrónica] 2005. Disponible en:
<http://www.navactiva.com>
- Solá Pola M, Molins Mesalles A, Martínez Carretero J. (2005) Evaluación de la competencia clínica en enfermería. Rol 2005; 28 (7): 493-498.
- Soler Cárdenas, S.F, Salas Perea, R.S. (1997) Calidad de los Instrumentos Evaluativos. Carpeta No.4. La Habana: Ministerio de Salud Pública.
- Sosa C. Ana Margarita. (2002) Las Competencias: Una aproximación para la valoración del impacto de los jóvenes profesionales en la realidad laboral cubana. [Tesis] Ciudad de la Habana: CEPES.
- Sparrow, P.R., Hird, M., Hesketh, A., and Cooper, C. (eds.) (2010) *Leading HR*. London: Palgrave Macmillan. ISBN- 978-0-230-22259-5
- Sparrow, P.R., Scullion, H. & Farndale, E. (2010, in press) Global Talent Management: New Roles for the Corporate HR Function. In H.Scullion & D.Collings (eds.) *Global Talent Management*. London:Routledge.
- Sparrow, P.R. (ed.) (2009). *Handbook of International Human resource Management: Integrating People, Process and Context*. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-4051-6740-6. 518 pp.

- Sparrow, P.R. (2007) Globalisation of HR at function level: Four case studies of the international recruitment, selection and assessment process, *International Journal of Human Resource Management*, 18 (5): 144-166.
- Sparrow, P.R. (2006) International management: some key challenges for industrial and organizational psychology, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21: 189-266
- Spencer, L.M., McClelland, D.C. y Spencer, S.M. (1994): *Competency Assessment Methods*. History and State of the Art. Hay-McBer Research Press, Boston.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., (1993) *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Tejada, J., et al. (1999) Competencias profesionales, cualificación, certificación: ¿qué hay detrás de las palabras? I Encuentro Internacional de Galicia e Norte Portugal de formación para o traballo, 1-3 xulio, 10 pp.
- Thornton G.C, Byham W.C. (1982) *Assessment center and management performance*. Nueva York: Academic Express;
- Urbiza Laza O, Otero Ceballos M. (2003) Tendencias actuales en las competencias de Enfermería. *Educ Med Sup* 2003; (4).
- Urbina Laza, O. (2002) Taller "Evaluación de las Competencias en Enfermería". Ciudad de la Habana: ENSAP.
- Urbina Laza, O (2001). *Avances de la competencia clínica en enfermería*. Ciudad de la Habana: ENSAP.
- Urbina Laza, O (2000) *Resultados de los exámenes aplicados para la evaluación de la competencia en enfermería en el período 1997-1999*. Ciudad de la Habana: ENSAP.
- Urbina Laza, O (1996) *Evaluación de la Competencia de los profesionales de enfermería de la Atención Primaria*. Municipio Centro Habana. Ciudad de la Habana: ENSAP.
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro. L. (2001) *El enfoque de competencia laboral. Manual de formación*. Montevideo: CINTERFOR/AECI
- Vargas Zuñiga, Fernando (2004) *40 Preguntas sobre Competencia Laboral*. Montevideo: Cinterfor.
- Vargas, Fernando (1999). *La formación basada en competencias: instrumento para la empleabilidad*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Villa Andrada J, Garví Garcia M, Garcia Retamar S, Galindo Casero F, Rojo Duran R. (2004) *La Gestión por Competencias: un modelo para recursos humanos en las organizaciones sanitarias*. *Enf Global* 2004; (5)
- Wenger E, Snyder W.M. (2000) *Communities of practice: The organizational frontier*. *Harv Bus Rev*. 2000; (January-February):139-45.
- Williams H Charles Spearman. *British behavioral Scientist*. [citado 10 de jun 2004]: disponible en: nature.com/nibbs/03/spearman.html.
- Wolf, A. (1994) *La medición de la "competencia": la experiencia en Reino Unido*. *Formación Profesional*. 1/1994.
- Zarifian, Ph. (1997) *La compétence, une approche sociologique*. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. 26, 3, 429-444.
- Zarifian, Ph. (2001) *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Rueil/Malmaison: Éditions Liaisons.

- Zoccatelli, M. et al. (2000) Analisi dei sistemi di competenze delle imprese a rete anche ai fini della certificazione Art. 17 L. 196/929. Guida agli approcci metodologici finalizzati all'analisi delle competenze. Roma: Chirone