



MODEL D'AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES 360°

Gener 2009

Consorti



Sanitari Integral



1- Accions prèvies:

- A. Identificació dels valors corporatius i les competències associades
- B. Descripcions de llocs de treball
- C. Grups de treball

2- Identificació de les competències i dels nivells associats

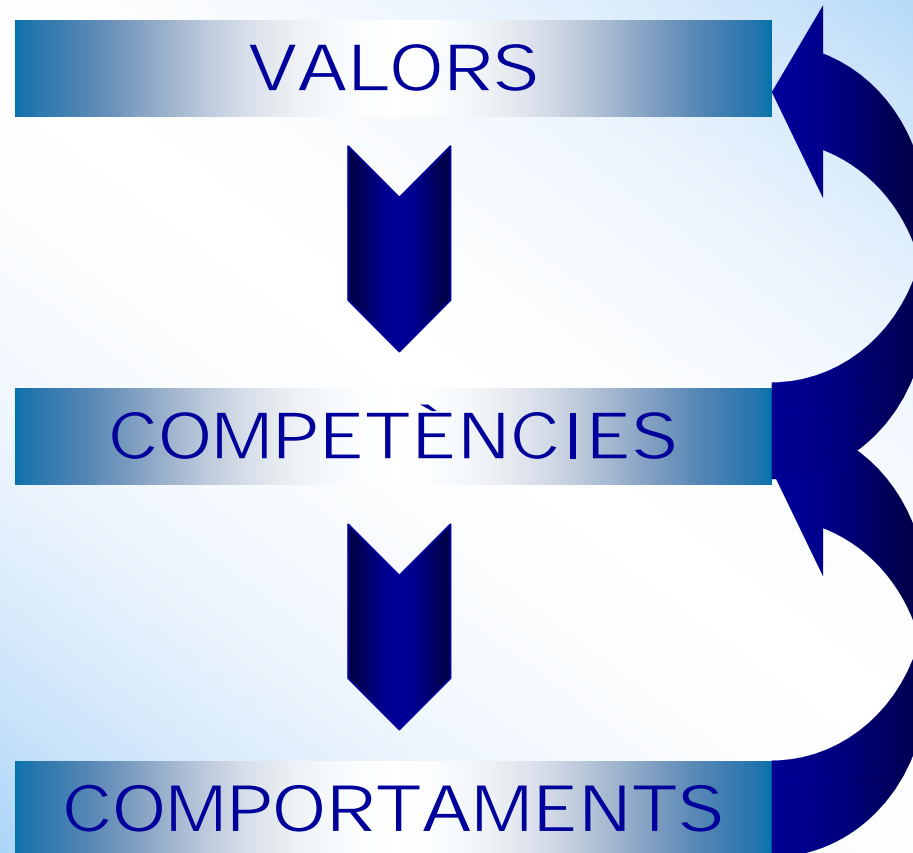
3- Transcripció de les competències a evidències d'exercici i elaboració del qüestionari

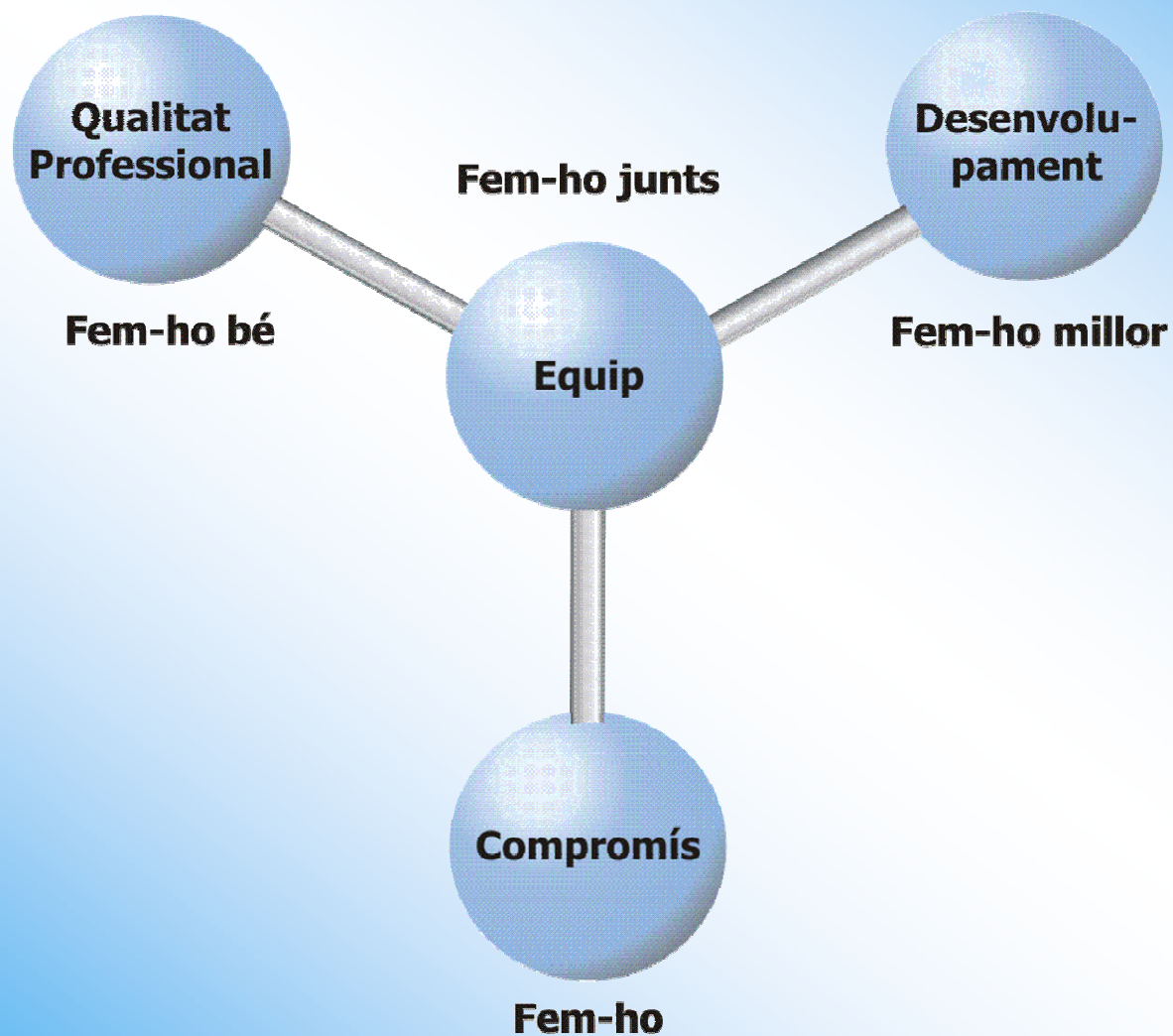
4- Identificació dels professionals que seran avaluats i que avaluaran

5- Avaluació 360°

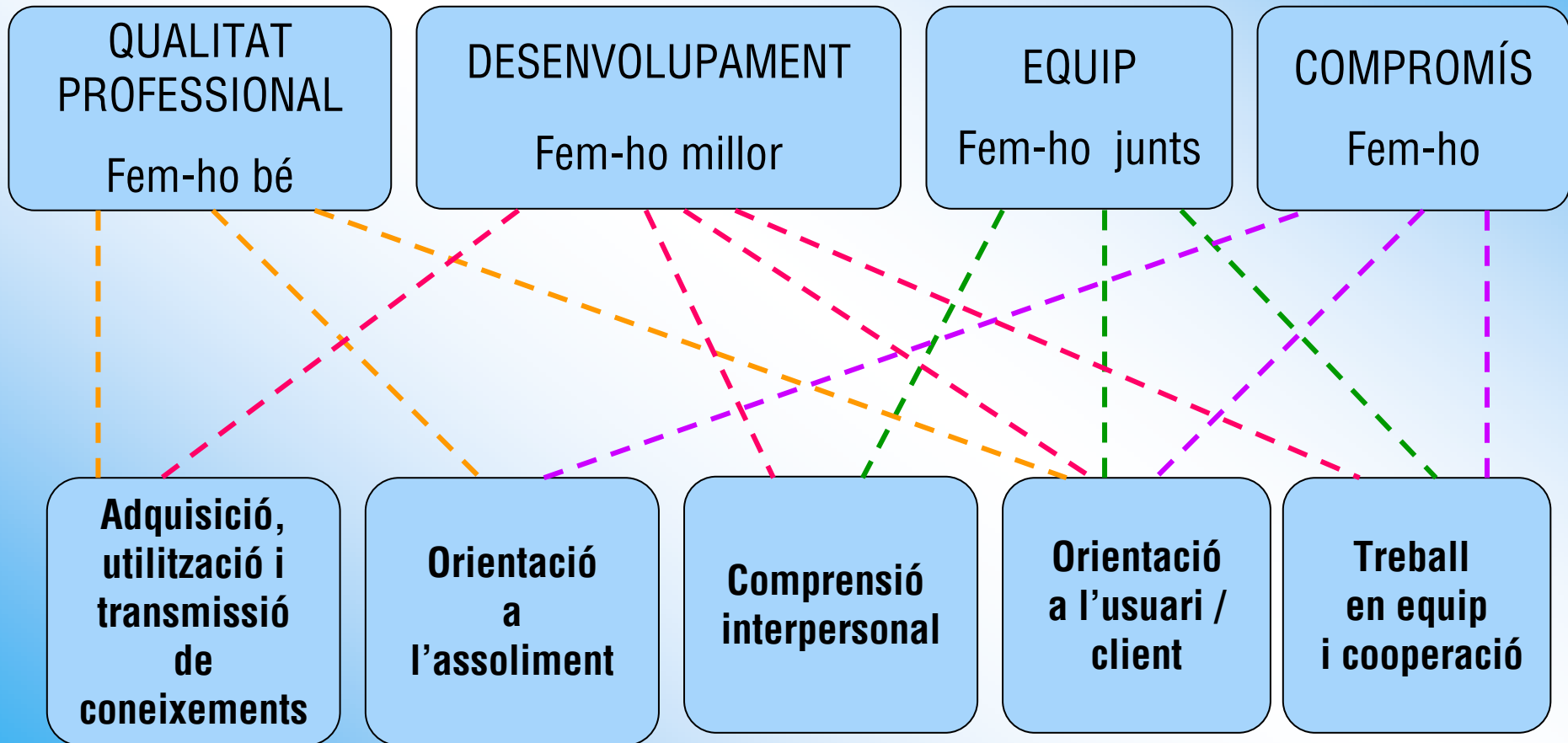
6- Presentació informes i l'Entrevista de Desenvolupament

7- Accions derivades i àmbits d'aplicació al Consorci.





VALORS NUCLEARS



COMPETÈNCIES CARDINALS CSI

B. DESCRIPCIONS DE LLOCS DE TREBALL

ens ha permès identificar:

- ▶ Finalitats i tasques a dur a terme per cada grup professional.
- ▶ Nivell de responsabilitat dins l'equip de professionals.

C. GRUPS DE TREBALL AMB ELS EQUIPS DIRECTIUS

- ▶ Identificació de les competències Directives i de Comandaments en funció de la descripció del lloc de treball.
- ▶ Establiment dels nivells mínims per cada competència.



1- Accions prèvies:

- A. Identificació dels valors corporatius i les competències associades
- B. Descripcions de llocs de treball
- C. Grups de treball

2- Identificació de les competències i dels nivells associats

3- Transcripció de les competències a evidències d'exercici i elaboració del qüestionari

4- Identificació dels professionals que seran avaluats i que avaluaran

5- Avaluació 360°

6- Presentació informes i l'Entrevista de Desenvolupament

7- Accions derivades i àmbits d'aplicació al Consorci.

2. IDENTIFICACIÓ DE LES COMPETÈNCIES I DELS NIVELLS ASSOCIATS



2. IDENTIFICACIÓ DE LES COMPETÈNCIES I DELS NIVELLS ASSOCIATS

		Valor mínim Directiu	Valor mínim Comandament
ESTRATÈGIQUES	Creació de xarxes de treball	3	2
	Direcció i gestió del canvi	3	2,5
	Orientació i planificació estratègica	3	2,5
	Orientació a l'usuari/client	4	3
	Orientació a l'assoliment	4	3
	Orientació a la qualitat	4	3
D'EXECUCIÓ	Lideratge	3	3
	Comunicació	3	3
	Treball en equip	4	3,5
	Delegació/empowerment	3	3
	Negociació	3	3
	Presca de decisions	4	3
PERSONALS	Adquisició i transmissió i utilització de coneixements	3	2
	Gestió dels conflictes	4	3
	Comprensió interpersonal	3	3
	Desenvolupament de persones	3	3
	Autoconeixement personal	4	3,5

2. IDENTIFICACIÓ DE LES COMPETÈNCIES I DELS NIVELLS ASSOCIATS

	Director mèdic	Cap de servei	Directora infermeria	Supervisora
Creació de xarxes de treball	3	2	3	2,5
Direcció i gestió del canvi	4	2,5	4	3
Orientació i planificació estratègica	3	2,5	3	2
Orientació a l'usuari/client	4	3	4	3
Orientació a l'assoliment	4	3	4	3
Orientació a la qualitat	4	3	4	3
Lideratge	3	3	3	3
Comunicació	3	3	3	3
Treball en equip	4	3,5	4	3,5
Delegació/empowerment	4	3,25	4	3,25
Negociació	3	3	3	3
Presa de decisions	4	3,25	4	3,25
Adquisició i transmissió i utilització de coneixements	3	2	3	2,5
Gestió dels conflictes	4	3	4	3
Comprensió interpersonal	3	3	3	3
Desenvolupament de persones	4	3,5	4	3,5
Autoconeixement personal	4	3,5	4	3,5



1- Accions prèvies:

- A. Identificació dels valors corporatius i les competències associades
- B. Descripcions de llocs de treball
- C. Grups de treball

2- Identificació de les competències i dels nivells associats

3- Transcripció de les competències a evidències d'exercici i elaboració del qüestionari

4- Identificació dels professionals que seran avaluats i que avaluaran

5- Avaluació 360°

6- Presentació informes i l'Entrevista de Desenvolupament

7- Accions derivades i àmbits d'aplicació al Consorci.

3. TRANSCRIPCIÓ A EVIDÈNCIES D'EXERCICI I ELABORACIÓ DEL QÜESTIONARI

Avaluació de competències



Competència: Creació de xarxes de treball		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	Em relaciono de manera informal amb persones del meu entorn professional a l'organització.				
2	Em relaciono amb les persones clau que influeixen en la presa de decisions.				
3	Participo en els àmbits socials rellevants dins l'organització.				
4	Porto a terme accions per obtenir recolzament entre els meus col·laterals i contactes.				
5	Desenvolupo àmbits de relacions amb col·legues i companys de feina.				
6	Mantinc contactes amb altres centres de treball per ampliar la meva esfera d'influència.				
Competència: Direcció i gestió del canvi		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	Identifico les situacions on el canvi és necessari dins la meva àrea de responsabilitat.				
2	Defineixo aquets canvis amb una visió constructiva i els expresso en termes concrets.				
3	Participo activament en la generació d'idees innovadores per provocar o abordar aquets canvis.				
4	M'asseguro que el missatge de canvi ha estat captat per totes les persones afectades.				
5	Aconsegueixo el compromís del meu equip respecte els objectius del canvi.				
6	Gestiono de manera flexible i constant les resistències al canvi dels meus col·laboradors.				
7	Controlo el canvi i comprovo que el canvi està essent efectiu.				
Competència: Orientació i planificació estratègica		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	Prioritzo i executo els plans d'acció associats als objectius anuals.				
2	Estableixo indicadors de seguiment i control de l'execució dels plans d'acció.				
3	Elaboro objectius anuals d'acord amb les metes del pla estratègic plurianual.				
4	Elaboro plans de contingència per a problemes i situacions que poden succeir.				
5	Coordino i controlo l'execució simultània de diversos projectes a llarg termini.				
6	Dissenyo plans estratègics i projectes i/o metes a llarg termini, d'acord amb les línies estratègiques.				
Competència: Orientació al usuari / client		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	Mostro un alt grau de disponibilitat i receptivitat en tot moment amb l'usuari / client.				
2	Actuo d'acord amb les possibles necessitats que l'usuari / client pugui tenir.				
3	Responc amb rapidesa a les demandes de l'usuari / client.				
4	Acordo un pla d'acció realista i adequat a les necessitats de l'usuari / client a curt i llarg termini.				
5	Dono un servei que, més enllà de proporcionar solucions a curt termini, facilita l'autonomia de l'usuari / client en el tema tractat a llarg termini.				
6	Proposo solucions que generen valor afegit als usuaris / clientes davant dels problemes que impedeixen una atenció satisfactoria.				

Avaluació de competències



Competència: Orientació cap al assoliment		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	Mantinc la serenitat i el bon criteri davant un gran volum de feina.				
2	Soc resolutiu quan s'han de prendre decisions o s'ha d'actuar de forma urgent.				
3	Milloro els meus processos de treball per estalviar temps sense comprometre la qualitat.				
4	Busco continuament noves formes o processos de millora per a l'organització.				
5	Promoc projectes innovadors que incrementin l'eficiència de la meva àrea de responsabilitat.				
6	Aprofito les tendències de l'entorn per millorar el servei i l'eficiència de la meva àrea de responsabilitat.				
Competència: Orientació cap a la qualitat		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	Marco els estàndards de qualitat a aconseguir.				
2	Estableixo indicadors per mesurar i comparar la qualitat dels resultats obtinguts.				
3	Faig un seguiment de la qualitat del compliment professional dels meus col·laboradors.				
4	Analitzo les causes de les desviacions en els resultats de qualitat.				
5	Instauro accions de millora per arribar a assolir els resultats de qualitat esperats.				
6	Promoc el desenvolupament i/o modificació dels processos que contribueixin a millorar la qualitat.				
Competència: Lideratge		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	Soc el primer en abordar amb els meus col·laboradors els temes de la meva àrea de responsabilitat.				
2	Destaco els aspectes positius dels problemes per animar i motivar als col·laboradors.				
3	Ajudo als meus col·laboradors a fixar-se objectius i proporciono ajut en el moment oportú.				
4	Aporto solucions constructives per millorar la pràctica diària dels meus col·laboradors.				
5	Soc un exemple a seguir pels altres davant situacions de dificultat o urgència.				
6	El meu prestigi professional influeix en els meus col·laboradors a l'hora d'assolir els objectius.				
Competència: Comunicació		FREQUÈNCIA			
		1	2	3	4
1	M'interesso pels punts de vista o els interessos dels meus col·laboradors.				
2	Escolto els punts de vista dels altres i els tinc en compte.				
3	Transmeto els meus missatges amb claredat i precisió.				
4	Faig servir els mitjans de comunicació adequats per aconseguir una bona comunicació.				
5	Busco el moment adequat per dir les coses i no deixar converses pendents.				
6	Faig servir diferents modalitats de comunicació en funció de la situació i el públic.				



1- Accions prèvies:

- A. Identificació dels valors corporatius i les competències associades
- B. Descripcions de llocs de treball
- C. Grups de treball

2- Identificació de les competències i dels nivells associats

3- Transcripció de les competències a evidències d'exercici i elaboració del qüestionari

4- Identificació dels professionals que seran avaluats i que avaluaran

5- Avaluació 360°

6- Presentació informes i l'Entrevista de Desenvolupament

7- Accions derivades i àmbits d'aplicació al Consorci.



4. IDENTIFICACIÓ DELS PROFESSIONALS QUE SERAN AVALUATS I QUE AVALUARAN

EVALUACIÓN 360 ° DE LOS MANDOS DEL CSI

EVALUADOS								JEFE				COLABORADOR				COLATERALES			
ID	NOMBRE	1º APELLIDO	2º APELLIDO	DIRECCION	SERVICIO	CENTRO	GRUPO	ID	NOMBRE	1º APELLIDO	2º APELLIDO	ID	NOMBRE	1º APELLIDO	2º APELLIDO	ID	NOMBRE	1º APELLIDO	2º APELLIDO
1								151				201							
												202							
												203							
												204							
												205							
												206							
												207							
												208							
												209							
												210							
2								x				211							
												212							
												213							
												214							
												215							
												216							
												217							
												218							
												219							
												220							
3								x				221							
												222							
												223							
												224							
												225							
												226							
												227							
												228							
												229							
												230							
5								x				241							
												242							
												243							
												244							
												245							
												246							
												247							
												248							
												249							
												250							



1- Accions prèvies:

- A. Identificació dels valors corporatius i les competències associades
- B. Descripcions de llocs de treball
- C. Grups de treball

2- Identificació de les competències i dels nivells associats

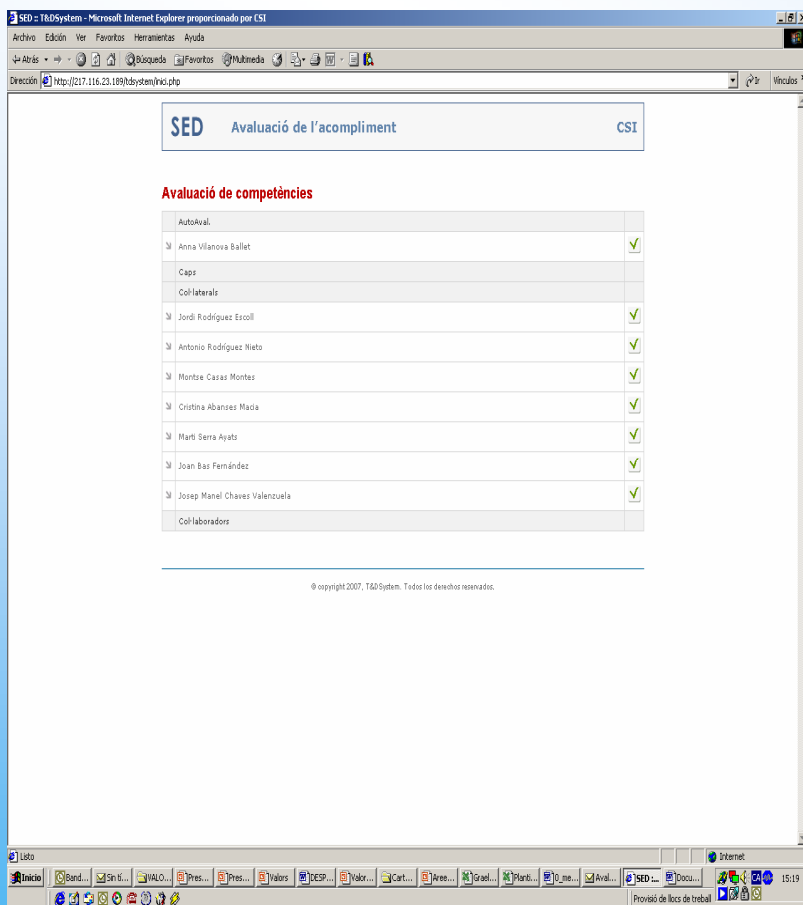
3- Transcripció de les competències a evidències d'exercici i elaboració del qüestionari

4- Identificació dels professionals que seran avaluats i que avaluaran

5- Avaluació 360º

6- Presentació informes i l'Entrevista de Desenvolupament

7- Accions derivades i àmbits d'aplicació al Consorci.



PROCEDIMENT

☑ Es realitzen **sessions informatives** a tots els professionals que seran avaluats explicant en què consisteix el procés d'avaluació 360° i es durà a terme.

☑ A l'inici del procés d'avaluació es remet un **correu electrònic personalitzat a cada avaluador** explicant la finalitat de l'avaluació, el procediment a seguir amb la paraula de pas i el nom d'usuari assignat. També hi consta una adreça electrònica i un telèfon de suport durant tot el procés d'avaluació.

☑ El termini per a poder fer l'avaluació és de **15 dies**. Es prorroga durant una setmana més.

☑ Es remet un altre **correu electrònic genèric** per tal d'agrair la participació.

☑ Finalització del procés d'avaluació.

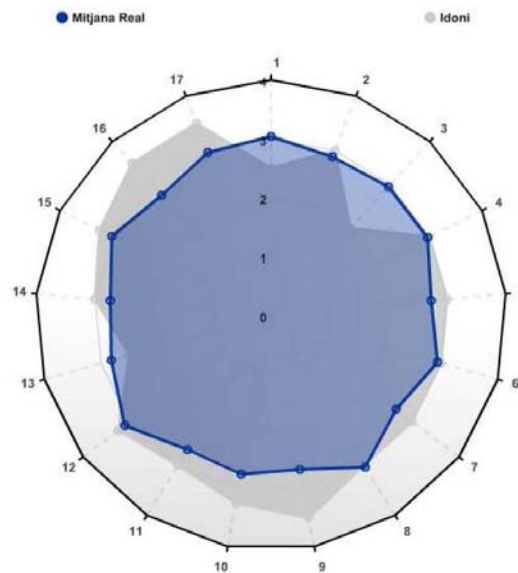


TDSYSTEM

1. Informe general

22-02-2008

Titular:		Perfil:	
Lloc de treball:		Grup Professional:	
Centre:			



Competències estratègiques	Competències d'execució	Competències personals
1-Creació de noves formes de treball	7-Lideratge	13-Adquisició, transmissió i utilització de coneixements
2-Direcció i gestió del canvi	8-Comunicació	14-Gestió dels conflictes
3-Orientació i planificació estratègica	9-Treball en equip	15-Comprensió interpersonal
4-Orientació al usuar / client	10-Delegació / Empowerment	16-Desenvolupament de persones
5-Orientació cap a l'assoliment	11-Negociació	17-Autoconeixement personal
6-Orientació a la qualitat	12-Presa de decisions	

TIPOLOGIA D'INFORMES

1. INDIVIDUAL
Per a cada professional
2. DIRECCIÓ
Mitjana de tots els professionals de la direcció
3. CENTRE
Mitjana de tots els professionals del centre
4. GENERAL DEL CONSORCI SANITARI INTEGRAL
Mitjana de tots els professionals del Consorci



TDSYSTEM

2. Informe individual de prioritats

22-02-2008

Títular:						
Lloc de treball:		Perfil:				
Centre:		Grup Professional:				
Competència	I	MR	D	M	Máx.	Min.
Competències estratègiques						
1. Creació de xarxes de treball	2.5	3.04	-0.54	2.75	4	1.5
2. Direcció i gestió del canvi	3	2.89	-0.11	2.64	3.86	1.57
3. Orientació i planificació estratègica	2	2.96	-0.96	2.92	3.67	2.17
4. Orientació al usuari / client	3	2.97	-0.03	2.92	4	1.17
5. Orientació cap a l'assoliment	3	2.73	-0.27	2.42	4	1.33
6. Orientació a la qualitat	3	2.94	-0.06	2.5	4	1.5
Competències d'execució						
7. Lideratge	3	2.66	-0.34	2.33	3.83	1.33
8. Comunicació	3	3.04	-0.04	2.75	4	2.17
9. Treball en equip	3.5	2.67	-0.83	2.42	3.83	1.17
10. Delegació / Empowerment	3.25	2.75	-0.5	2.5	3.83	1.5
11. Negociació	3	2.69	-0.31	2.33	3.83	1.5
12. Presa de decisions	3.25	3.11	-0.14	3	4	1.67
Competències personals						
13. Adquisició, transmissió i utilització de coneixements	2.5	2.82	-0.32	2.5	4	1.83
14. Gestió dels conflictes	3	2.74	-0.26	2.5	4	1.17
15. Comprensió interpersonal	3.25	3.02	-0.23	2.83	4	1.5
16. Desenvolupament de persones	3.5	2.76	-0.74	2.5	3.83	1.5
17. Autoconeixement personal	3.5	2.97	-0.53	2.58	4	1.33
Total	2.85	2.71	-0.14			

Columna I: nivell idoni d'acompliment de la competència

Columna MR: mitjana real d'acompliment de la competència

Columna D: diferència MR - I

M: mediana

Máx: màxim

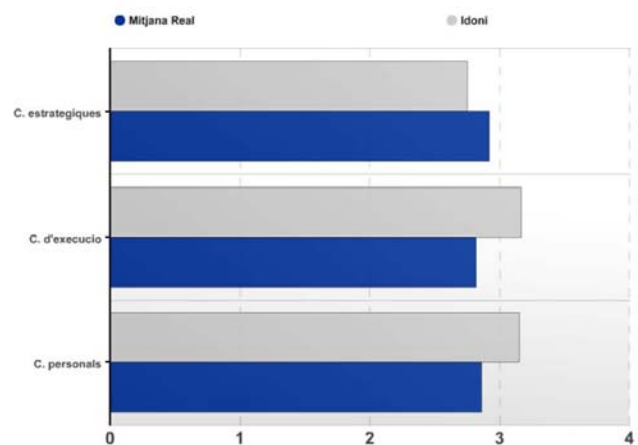
Mín: mínim

- Prioritat 1: D=[-3, -1)
- Prioritat 2: D=[-1, -0.25)
- Prioritat 3: D=[-0.25, 0)
- Prioritat 4: D=[0, 3]

3. Informe individual per àrees

22-02-2008

Titular: _____
 Lloc de treball: _____ Perfil: _____
 Centre: _____ Grup Professional: _____



Àrea	I	MR	D	MR. Auto.	D	MR. Cap	D	MR. Col·lab.	D	MR. Col·lat.	D
Competències estratègiques	2.75	2.92	-0.17	3.92	1.17	2.41	-0.35	2.61	-0.14	2.75	-0
Competències d'execució	3.17	2.82	-0.35	3.89	0.72	2.5	-0.67	2.3	-0.87	2.58	-0.59
Competències personals	3.15	2.86	-0.29	3.97	0.82	2.6	-0.55	2.36	-0.79	2.52	-0.63

Columna I: nivell idoni d'acompliment de la competència
 Columna MR: mitjana real d'acompliment de la competència
 Columna D: diferència MR - I

- Prioritat 1: D=[-3, -1],
- Prioritat 2: D=[-1, -0.25]
- Prioritat 3: D=[-0.25, 0]
- Prioritat 4: D=[0, 3]

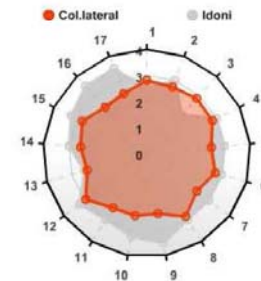
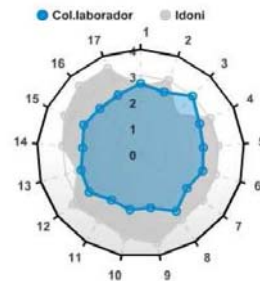
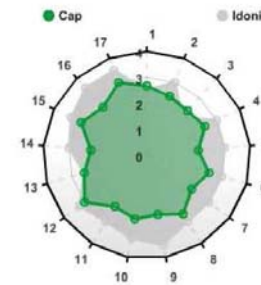
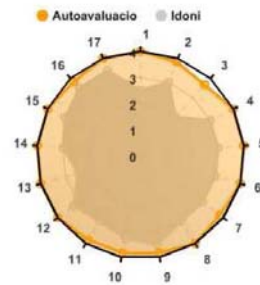


TDSYSTEM

Annex I. Informe individual comparat

22-02-2008

Titular:	
Lloc de treball:	Perfil:
Centre:	Grup Professional:



Competències estratègiques	Competències d'execució	Competències personals
1-Creació de noves de treball	7-Lideratge	13-Adquisició, transmissió i utilització de coneixements
2-Direcció i gestió del canvi	8-Comunicació	14-Gestió dels conflictes
3-Orientació i planificació estratègica	9-Treball en equip	15-Comprensió interpersonal
4-Orientació al usuari / client	10-Delegació / Empowerment	16-Desenvolupament de persones
5-Orientació cap a l'assoliment	11-Negociació	17-Autoconeixement personal
6-Orientació a la qualitat	12-Presa de decisions	



TDSYSTEM

Annex II . Informe individual comparat - Numèric -

22-02-2008

Títular: _____
Lloc de treball: _____ **Perfil:** _____
Centre: _____ **Grup Professional:** _____

Competència	I	MR. Auto.	D	MR. Cap	D	MR. Col·lab.	D	MR. Col·lat.	D
Competències estratègiques									
1 Creació de xarxes de treball	2,5	4	1,5	2,67	0,17	2,69	0,19	2,81	0,12
2 Direcció i gestió del canvi	3	3,86	0,86	2,43	-0,57	2,53	-0,47	2,74	-0,26
3 Orientació i planificació estratègica	2	3,67	1,67	2,33	0,33	2,99	0,99	2,96	0,96
4 Orientació al usuari / client	3	4	1	2,5	-0,5	2,55	-0,45	2,83	-0,17
5 Orientació cap a l'assoliment	3	4	1	2	-1	2,43	-0,57	2,5	-0,5
6 Orientació a la qualitat	3	4	1	2,5	-0,5	2,5	-0,5	2,75	-0,25
Competències d'execució									
7 Lideratge	3	3,83	0,83	2,17	-0,83	2,24	-0,76	2,42	-0,58
8 Comunicació	3	4	1	2,67	-0,33	2,62	-0,38	2,86	-0,14
9 Treball en equip	3,5	3,83	0,33	2,33	-1,17	2,14	-1,36	2,36	-1,18
10 Delegació / Empowerment	3,25	3,83	0,58	2,5	-0,75	2,21	-1,04	2,44	-0,81
11 Negociació	3	3,83	0,83	2,33	-0,67	2,12	-0,88	2,47	-0,53
12 Presa de decisions	3,25	4	0,75	3	-0,25	2,49	-0,77	2,94	-0,31
Competències personals									
13 Adquisició, transmissió i utilització de coneixements	2,5	4	1,5	2,5	0	2,38	-0,12	2,39	-0,11
14 Gestió dels conflictes	3	4	1	2,17	-0,83	2,24	-0,76	2,56	-0,44
15 Comprensió interpersonal	3,25	4	0,75	2,83	-0,42	2,45	-0,8	2,78	-0,47
16 Desenvolupament de persones	3,5	3,83	0,33	2,5	-1	2,33	-1,17	2,39	-1,13
17 Autoconeixement personal	3,5	4	0,5	3	-0,5	2,4	-1,1	2,47	-1,03

Columna I: nivell idori d'acompliment de la competència
Columna MR: mitjana real d'acompliment de la competència
Columna D: diferència MR - I

- Prioritat 1: D=[-3, -1]
- Prioritat 2: D=[-1, -0,25]
- Prioritat 3: D=[-0,25, 0]
- Prioritat 4: D=[0, 3]

4. Recomanacions

22-02-2008

Titular:	
Lloc de treball:	Perfil:
Centre:	Grup Professional:

A partir de les dades obtingudes de la seva avaluacions 360º, recomanem portar a terme tres tipus d'accions:

- Formació + *Coaching*.
- Formació.
- Comunitats del coneixement.

La participació en aquestes accions dependrà de les diferències obtingudes entre el perfil idoni i el perfil real. D'aquesta manera, en el seu cas particular, li recomanarem:

Formació

Quan el dèficit és de prioritat 1 i 2 entre el perfil idoni i el real. En aquest cas, proposem diferents accions formatives per desenvolupar les competències afectades:

1. Orientació cap a l'assoliment.
2. Lideratge.
3. Treball en equip.
4. Delegació / Empowerment.
5. Negociació.
6. Gestió dels conflictes.
7. Desenvolupament de persones.
8. Autoconeixement personal.

Comunitats de coneixement

Amb la finalitat d'aconseguir un nivell òptim d'intercanvi de coneixement i experiències professionals en aquelles àrees de competència en las que tingui el nivell de prioritat 3 i 4 proposem la participació en aquestes comunitats:

1. Competències estratègiques.



1- DESCRIPCIÓ DELS LLOCS DE TREBALL

S'identifiquen les competències requerides pel lloc

2- PROVISIÓ DE LLOCS DE TREBALL

Entrevista per competències

3- FORMACIÓ

Planificació individual de la formació a realitzar: itineraris formatius

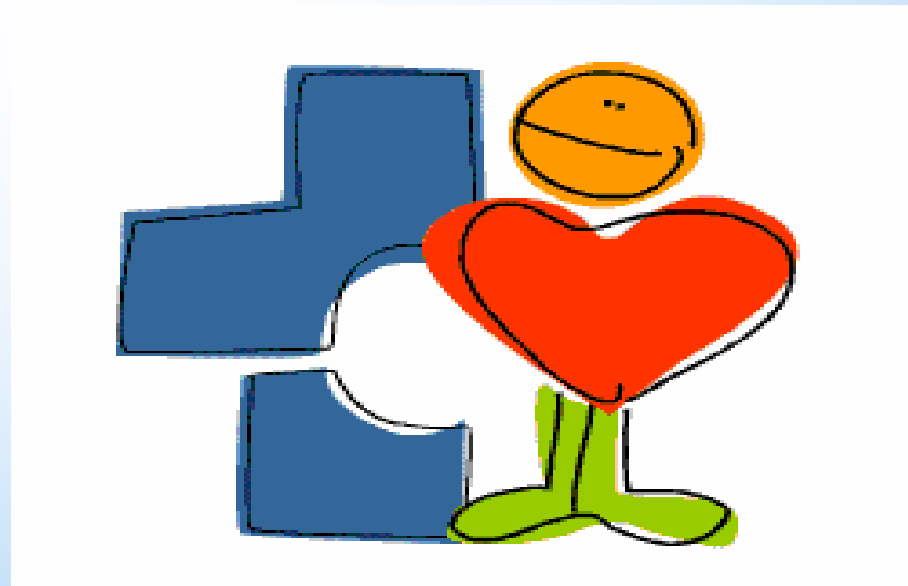
Coaching

Accions formatives

Comunitats de coneixement

4- PROJECCIÓ DE CARRERA PROFESSIONAL

5- ENTREVISTA DE DESENVOLUPAMENT



MOLTES GRÀCIES!