

Módulo III

“SUPERVISIÓN TÉCNICA Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”

EU Carolina Ramírez M.



Índice

Índice	2
Introducción	3
1.- SUPERVISIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE EQUIPOS TÉCNICOS:	4
1.1. La supervisión como proceso formativo:	4
1.2. Enfoques de supervisión y su pertinencia en el ámbito hospitalario:	4
1.3. El rol del referente técnico:	4
2.1. Evaluar para mejorar:	5
2.2. Análisis de los métodos más utilizados:	5
2.3. Criterios que dan calidad al proceso evaluativo:	5
3.1. La importancia del cómo:	6
3.2. Modelos para estructurar la retroalimentación:	6
3.3. Retroalimentación como diálogo:	6
4.1. Fomentar relaciones laborales saludables:	6
4.2. Liderazgo técnico y toma de decisiones:	6
4.3. Profesionalismo y ética:	7
BIBLIOGRAFÍA	9

Introducción

El presente documento tiene como finalidad servir como material de estudio profundo para el módulo Supervisión Técnica y Evaluación de Desempeño, correspondiente al curso Referente Técnico del Hospital Sótero del Río. Su enfoque es tanto descriptivo como analítico, de manera que permita comprender no solo los conceptos fundamentales, sino también su aplicación práctica en escenarios cotidianos dentro del entorno hospitalario. El rol del referente técnico requiere capacidades específicas de observación, acompañamiento, liderazgo y evaluación; por ello este documento integra elementos teóricos, reflexivos y ejemplos aplicados que facilitan el aprendizaje significativo.

1.- SUPERVISIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE EQUIPOS TÉCNICOS:

La supervisión técnica implica un proceso continuo cuyo propósito es orientar, monitorear y fortalecer el trabajo de los equipos que ejecutan procedimientos clínicos y de apoyo. Más que un ejercicio de control, se entiende como una labor pedagógica y relacional que busca asegurar la calidad del servicio, proteger la seguridad de los usuarios y promover el desarrollo profesional de quienes conforman el equipo.

1.1. La supervisión como proceso formativo:

Supervisar no es únicamente observar el desempeño, sino acompañar el proceso laboral. Esto significa generar espacios de aprendizaje donde el referente técnico se posiciona como facilitador, promoviendo el diálogo, la reflexión y la mejora continua. Una supervisión efectiva detecta patrones, identifica fortalezas y visibiliza brechas, entregando apoyo concreto a quienes lo requieran.

1.2. Enfoques de supervisión y su pertinencia en el ámbito hospitalario:

Los distintos enfoques de supervisión pueden emplearse según la complejidad de la situación:

- **Supervisión directiva:** Es útil cuando se requiere precisión absoluta, especialmente en procedimientos sensibles o de urgencia. Este enfoque permite estandarizar rápidamente conductas, pero puede limitar la autonomía si se utiliza en exceso.
- **Supervisión colaborativa:** Promueve la participación activa del equipo, favorece el compromiso y facilita la detección temprana de dificultades. En entornos hospitalarios, este enfoque es especialmente valioso para equipos que ya poseen experiencia o que requieren tomar decisiones en conjunto.
- **Supervisión formativa:** Se centra en el desarrollo de competencias, ayudando a que los equipos comprendan el fundamento de sus acciones. Este enfoque no solo mejora el desempeño técnico, sino que fortalece la motivación y el sentido de pertenencia.

1.3. El rol del referente técnico:

El referente técnico ocupa un lugar estratégico, pues articula criterios, orienta procedimientos y actúa como puente entre el conocimiento técnico y la práctica diaria. Su rol incluye:

- Observar de manera objetiva y registrar información relevante.
- Garantizar que las prácticas se alineen con protocolos institucionales.
- Orientar sin imponer, explicando el porqué de las indicaciones.
- Favorecer un clima laboral basado en el respeto y la colaboración.
- Velar por la competencia técnica continua del equipo.

Desde una mirada analítica, se espera que el referente técnico comprenda no solo qué se hace, sino cómo y por qué, anticipando riesgos y proponiendo mejoras.

2.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite valorar la calidad del trabajo realizado. Su finalidad no es sancionar, sino orientar y proyectar mejoras tanto individuales como colectivas.

2.1. Evaluar para mejorar:

Una evaluación bien diseñada ofrece múltiples beneficios: clarifica expectativas, fomenta la responsabilidad profesional, promueve la transparencia y facilita la toma de decisiones institucionales. Para que sea efectiva, debe basarse en criterios definidos, observables y consensuados.

2.2. Análisis de los métodos más utilizados:

Cada método de evaluación aporta una perspectiva distinta:

- Evaluación por competencias: Permite analizar no solo el saber hacer, sino también habilidades interpersonales, comunicación, empático-relacional y la capacidad de resolver problemas. Es especialmente útil para detectar brechas formativas.
- Listas de cotejo: Entregan evidencia concreta del cumplimiento de tareas específicas. Son instrumentos altamente objetivos, pero requieren ser actualizados periódicamente.
- Observación directa: Es una de las herramientas más valiosas en el ámbito hospitalario. Permite evaluar procesos en tiempo real, identificar errores latentes y reforzar buenas prácticas.
- Autoevaluación: Invita al equipo técnico a reflexionar sobre su propio desempeño, lo cual fortalece la autoconciencia y promueve actitudes de mejora continua.
- Evaluaciones 180° o 360°: Aunque requieren mayor coordinación, ofrecen una visión integral, considerando la percepción de distintos actores. Resultan especialmente útiles para equipos complejos.

2.3. Criterios que dan calidad al proceso evaluativo:

Desde un análisis más profundo, la calidad de la evaluación depende de factores como:

- Objetividad: Evitar juicios basados en percepciones personales.
- Claridad: El equipo debe comprender qué se evalúa y por qué.
- Coherencia: Las evaluaciones deben estar vinculadas a las funciones reales del cargo.
- Retroalimentación: Sin retroalimentación, la evaluación pierde su valor pedagógico.

3.- RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA:

La retroalimentación es la herramienta central para transformar observaciones en oportunidades de desarrollo. Sin embargo, si no se maneja adecuadamente puede generar resistencia, desmotivación o malentendidos.

3.1 La importancia del cómo:

Una retroalimentación efectiva debe centrarse en conductas observables, no en rasgos personales. Esto permite mantener el respeto y evitar interpretaciones subjetivas. Además, la oportunidad es crucial: mientras más cercana al evento, mayor impacto tendrá.

3.2 Modelos para estructurar la retroalimentación:

Modelos como SBI (Situación – Comportamiento – Impacto) permiten ordenar la información de forma clara y comprensible. Este tipo de estructura facilita al receptor identificar exactamente qué debe modificar y por qué es importante hacerlo.

3.3 Retroalimentación como diálogo:

Más que entregar instrucciones, el referente técnico debe abrir espacios de conversación. Una retroalimentación bidireccional permite comprender las dificultades internas del equipo técnico, identificar factores externos y acordar estrategias conjuntas.

4.- BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PERSONAS DESDE EL ROL TÉCNICO:

La gestión de personas no es exclusiva de jefaturas: el referente técnico, desde su rol, influye directamente en la motivación, cohesión y rendimiento del equipo.

4.1. Fomentar relaciones laborales saludables:

El buen desempeño depende en gran parte del clima laboral. Un referente técnico debe actuar como modelo de conducta, promoviendo respeto, responsabilidad y cooperación. La comunicación clara reduce errores, evita malentendidos y favorece un ambiente seguro.

4.2. Liderazgo técnico y toma de decisiones:

El liderazgo técnico se basa en la experiencia, el conocimiento y la capacidad de orientar con fundamentos. Las decisiones deben basarse en evidencia, protocolos y análisis crítico, evitando la improvisación.

4.3. Profesionalismo y ética:

En el ámbito hospitalario, la ética no es un complemento, sino un pilar. Un referente técnico debe resguardar la confidencialidad, actuar con justicia y mantener siempre la seguridad del paciente como prioridad.

5.- CASOS PRÁCTICOS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA:

Caso 1: Incumplimiento parcial de un protocolo.

Descripción: Durante una supervisión rutinaria, se detecta que ciertos pasos del protocolo de higiene clínica no se ejecutan de forma consistente.

Análisis: El problema podría tener múltiples causas: falta de comprensión del protocolo, sobrecarga laboral, ausencia de recursos o mala comunicación.

Resolución sugerida:

- Observar el proceso completo para identificar el punto crítico.
- Conversar con el equipo técnico para comprender su percepción.
- Implementar una retroalimentación formativa utilizando el modelo SBI.
- Reforzar el uso de la lista de cotejo y ofrecer una capacitación breve si es necesario.

Caso 2: Conflictos interpersonales dentro del equipo.

Descripción: Dos técnicos mantienen tensiones persistentes que comienzan a afectar la coordinación en el servicio.

Análisis: El conflicto interpersonal puede transformarse rápidamente en un problema de desempeño. Es fundamental comprender las causas: diferencias de personalidad, cargas emocionales o problemas externos.

Resolución sugerida:

- Facilitar una conversación mediada donde ambas partes expresen su perspectiva.
- Acordar normas de convivencia profesional.
- Realizar seguimiento para evaluar la efectividad del acuerdo.

Caso 3: Acompañamiento a técnico en inducción

Descripción: Un técnico nuevo ingresa al servicio y debe adaptarse a los procedimientos específicos.

Análisis: La inducción es un proceso crítico para garantizar un desempeño seguro.

Resolución sugerida:

- Elaborar un plan estructurado con objetivos semanales.
- Supervisar inicialmente con un enfoque directivo, avanzando luego hacia uno formativo.
- Entregar retroalimentación continua.

La supervisión técnica y la evaluación del desempeño no son procesos aislados; conforman un sistema articulado que permite garantizar la calidad de la atención, fortalecer equipos y consolidar una cultura de mejora continua. El referente técnico cumple un rol esencial, combinando conocimiento, criterio y habilidades relacionales para acompañar a los equipos en su desarrollo.

Este documento sintetiza y analiza los elementos fundamentales que sustentan ese rol, ofreciendo una base sólida para la reflexión y práctica profesional dentro del Hospital Sótero del Río.



Reservados todos los derechos de VASPER CAPACITA. No se permite copiar, reproducir, reeditar, descargar, publicar, emitir, difundir, de forma total o parcial la presente obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito del autor. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.