

## **Fortalecimiento del capital humano en un servicio de Farmacia Hospitalaria mediante Planes de Desarrollo Individual**

Gabriela Lemonnier [gabriela.lemonnier@gmail.com](mailto:gabriela.lemonnier@gmail.com)

Hospital de alta complejidad en red El Cruce, Dr. Néstor Kirchner

### **Resumen**

Este trabajo presenta un proyecto de elaboración de un Plan de Desarrollo Individual (PDI) para los integrantes del Servicio de Farmacia del Hospital El Cruce, en un contexto organizacional caracterizado por la complejidad y el cambio constante. El PDI se plantea como una herramienta estratégica para fortalecer competencias técnicas y blandas, aumentar la motivación, mejorar la satisfacción laboral y alinear el crecimiento profesional con los objetivos institucionales. La propuesta combina entrevistas, encuestas, grupos focales y observación directa para identificar necesidades, diseñar acciones personalizadas y evaluar progresos. Su implementación requiere liderazgo participativo, objetivos claros, acompañamiento cercano y reconocimiento de logros. Entre los beneficios esperados se destacan la reducción del ausentismo, la retención del talento, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la mejora en la calidad del servicio y la seguridad del paciente.

### **Palabras claves:**

Plan de Desarrollo Individual, Farmacia Hospitalaria, Liderazgo, Motivación laboral

### **Summary**

This paper presents a project for the development of an Individual Development Plan (IDP) for the members of the Pharmacy Service at El Cruce Hospital, within an organizational context marked by complexity and constant change. The IDP is proposed as a strategic tool to strengthen technical and soft skills, increase motivation, improve job satisfaction, and align professional growth with institutional goals. The approach combines interviews, surveys, focus groups, and direct observation to identify needs, design tailored actions, and assess progress. Its implementation requires participatory leadership, clear objectives, close support, and recognition of achievements. Expected outcomes include reduced absenteeism, improved talent retention, stronger teamwork, and enhanced service quality and patient safety.

### **Key words:**

Individual Development Plan, Hospital Pharmacy, Leadership, Work motivation

## Introducción

El liderazgo es un elemento clave para guiar equipos, alcanzar objetivos organizacionales y mantener un ambiente laboral positivo. Los líderes deben adaptar su estilo según el estado del equipo y el contexto en que trabajan. Durante los años 90, se definió el concepto VUCA —Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo— para describir entornos dinámicos. Sin embargo, fenómenos recientes como la pandemia, la crisis energética y los desajustes políticos hicieron necesario un nuevo enfoque, BANI —Frágil, Ansioso, No-lineal e Incomprensible—, que refleja mejor la complejidad actual. Según Jamais Cascio, prever se vuelve una estrategia crítica en momentos de gran estrés, que resalta la importancia de contar con una hoja de ruta clara para orientar a los miembros de la organización, mantener su motivación y optimizar su desempeño.

En un entorno tan cambiante, la capacitación y el desarrollo profesional son pilares fundamentales. El desarrollo de las personas no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también fomenta la innovación, fortalece la cultura organizacional y prepara a la empresa para enfrentar retos futuros. Incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados, favoreciendo la retención del talento y contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad a largo plazo. En este sentido, la implementación de Planes de Desarrollo Individual (PDI) se convierte en una herramienta clave. Estos planes permiten un diálogo abierto, promueven la formación y la práctica profesional, y generan un compromiso mutuo entre los empleados y la organización.

Desde el marco conceptual, las teorías de liderazgo resultan fundamentales, ya que influyen directamente en el desarrollo de los equipos. El liderazgo transformacional busca inspirar y motivar para generar cambios positivos, mientras que el liderazgo situacional enfatiza la adaptación del estilo de liderazgo según las necesidades del equipo. Por otro lado, la evolución organizacional planteada por Frederic Laloux describe la transición de estructuras rígidas y jerárquicas hacia organizaciones más planas y orientadas al equipo, culminando en las organizaciones TEAL, que promueven la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo, priorizando el desarrollo humano como factor central de éxito.

La motivación de los empleados también es un elemento clave. La Pirámide de Maslow plantea la jerarquía de necesidades, desde las básicas hasta la autorrealización. Para que un PDI sea efectivo, debe considerarse no sólo la formación, sino también el reconocimiento de logros, la asignación de nuevos retos y la alineación de metas individuales con los valores personales y profesionales del trabajador. Asimismo, el modelo de gestión por competencias de McClelland y Morin permite identificar las habilidades necesarias para desempeñar con éxito un puesto, considerando saber, saber hacer y querer hacer.

Finalmente, los procesos de retroalimentación, como el feedback y el feedforward, son esenciales para mejorar el desempeño y orientar el desarrollo futuro. La gestión del cambio, por su parte, es imprescindible para que los empleados puedan adaptarse a nuevos desafíos, tecnologías o estructuras organizacionales,

asegurando que estén preparados para enfrentar un entorno dinámico y complejo. En conjunto, estas herramientas y enfoques refuerzan la importancia de invertir en el desarrollo de las personas como estrategia clave para el éxito organizacional.

El Hospital de Alta Complejidad en Red El Cruce Dr. Néstor Carlos Kirchner S.A.M.I.C. es un efector público de referencia regional, provincial y nacional, cuya misión se centra en mejorar la salud de las personas considerando determinantes socioambientales y respetando sus derechos. Su modelo de gestión prioriza la calidad, la seguridad del paciente y la innovación, implementando gestión por procesos, gestión del recurso humano por competencias y gestión presupuestaria por programas.

Dentro de este contexto, el servicio de Farmacia Hospitalaria cumple un rol fundamental, garantizando la seguridad y efectividad de la terapia farmacológica. En el servicio trabajan más de 60 personas, farmacéuticos y técnicos, distribuidos en diversos perfiles acorde al puesto de trabajo. Cada perfil cuenta con un descriptivo de puesto que especifica competencias y niveles requeridos, lo que permite identificar áreas de mejora y planificar estrategias de desarrollo.

Por todo lo antes dicho, nos planteamos el siguiente objetivo:

Realizar un Plan de Desarrollo Individual para cada miembro del Servicio de Farmacia con el objetivo de promover el crecimiento integral del empleado y su alineación con las necesidades estratégicas de la organización

### **Presentación de lo observado**

El proyecto surge en coherencia con la misión del Hospital, que promueve la gestión del recurso humano por competencias, la calidad consolidada y la humanización hacia pacientes y empleados. La implementación de un PDI en el servicio de Farmacia representa una oportunidad de mejora para fortalecer el desempeño, las habilidades y la satisfacción del equipo, en línea con los estándares de calidad y seguridad institucionales.

La propuesta contempla una serie de acciones prácticas:

- Realizar una reunión general de sensibilización donde se presentará el proyecto, la finalidad del mismo y los pasos a seguir
- Diseñar una encuesta inicial, para establecer el punto de partida
- Realizar dicha encuesta y medir los resultados
- Definir un modelo estructurado de PDI
- Establecer un cronograma de entrevistas que abarque a todos el personal
- Realizar dichas entrevistas
- Evaluar la necesidad de tratar algunos temas con la conformación de grupos focales

- Acompañar todo el proceso con la observación directa de los empleados durante su jornada laboral
- Compartir resultados siempre que sea necesario
- Realizar entrevistas de feedback y feedforward
- Repetir encuesta para medir progresos

Se emplearán distintas técnicas de recolección de la información que permitan conocer las necesidades, fortalezas y motivación de la persona. La **entrevista individual** facilita información detallada y personalizada, genera confianza, fortalece la relación empleado-supervisor y permite identificar áreas de mejora y necesidades de capacitación. Las **encuestas o cuestionarios**, cerrados o abiertos, recopilan datos de muchos empleados de manera rápida y pueden ser anónimos para obtener respuestas sinceras. Los **grupos focales (focus group)** exploran percepciones y experiencias sobre temas específicos, aportando información cualitativa útil para la distribución de tareas, asistencia a capacitaciones o protocolos especiales. Por último, la **observación directa** analiza la interacción del personal, su rol en el equipo, la organización de tareas y el compromiso diario, ofreciendo un panorama realista del desempeño. Combinadas, estas técnicas permiten construir un diagnóstico integral que sustenta la planificación del desarrollo individual y mejora el desempeño colectivo del servicio de farmacia.

La implementación de un PDI efectivo requiere un proceso estructurado y colaborativo, basado en cinco pasos principales:

1. **Evaluación y análisis de necesidades:** Identificar fortalezas, debilidades, habilidades, conocimientos y experiencia de cada colaborador, para determinar sus necesidades de desarrollo en relación con los objetivos profesionales, el puesto y las expectativas de la organización.
2. **Establecimiento de objetivos:** Definir metas claras y alcanzables siguiendo el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados).
3. **Creación del plan de acción:** Detallar las actividades, recursos y tiempos necesarios para cumplir cada objetivo.
4. **Seguimiento y evaluación:** Monitorear el progreso, proporcionar retroalimentación constructiva y ajustar el plan según sea necesario.
5. **Reconocimiento de logros:** Celebrar avances y reconocer el esfuerzo del colaborador, reforzando su motivación y compromiso con el desarrollo profesional.

Este enfoque asegura que el PDI sea personalizado, efectivo y genere mejoras tanto individuales como colectivas dentro del equipo.

## Discusión

Para implementar exitosamente este proyecto es fundamental que el proceso sea claro, accesible y alineado con los objetivos individuales y organizacionales.

Entre las principales recomendaciones se destacan: **fomentar la participación activa** del personal a través de jornadas de sensibilización que expliquen el propósito y la metodología; **establecer objetivos claros y medibles** para asegurar avances alcanzables y **promover un ambiente de apoyo** en el que los superiores acompañen al equipo, resuelvan dudas, ajusten cargas de trabajo y garanticen tiempo para la formación.

La implementación del PDI puede enfrentar algunas dificultades como son: la **resistencia al cambio**, que debe abordarse con comunicación clara sobre beneficios y oportunidades; la **falta de tiempo** debido a la alta demanda del servicio, lo que requiere priorizar lo importante sobre lo urgente, como plantea Covey y **problemas en la evaluación de competencias**, especialmente las intangibles, que pueden mitigarse con el apoyo y capacitación del área de Recursos Humanos

Para dar continuidad al PDI se proponen las siguientes iniciativas complementarias:

- Desarrollar un sistema estandarizado de evaluación de competencias que permita seguimiento más preciso
- Implementar programas de bienestar y salud integral que contemplen aspectos físicos y emocionales de los empleados
- Realizar capacitaciones periódicas en habilidades blandas, fomentando el aprendizaje compartido y la mejora de las relaciones dentro del equipo.

Los resultados esperados de un PDI incluyen mejoras en el desempeño individual y colectivo, aumento de la motivación y satisfacción laboral, reducción del ausentismo, mayor retención de talento y fortalecimiento de habilidades de trabajo en equipo y liderazgo, impactando directamente en la calidad del servicio y la seguridad del paciente.

## Bibliografía

1. Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos (BANI)*. Medium.
2. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
3. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370–396.
4. McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. American Psychologist, 28(1), 1–14.

5. Morin, L. (2004). *La gestión por competencias: un balance de la investigación*. Revista Internacional de Ciencias Sociales, UNESCO.
6. Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
7. Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.

