

## Boletín de Gestión por Competencias para el Área de Enfermería del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla.

*“Es mejor cojear por el camino que avanzar a grandes pasos fuera de él. Pues quien cojea en el camino, aunque avance poco, se acerca a la meta, mientras que quien va fuera de él, cuanto más corre, más se aleja.” (San Agustín)*

*“ Sueño con abrirme un camino que no siempre será fácil entre los viejos campos”. (Matsuo Basho)*

### Saludo ASE - psiKé

A nivel mundial, los sistemas de salud están experimentando importantes cambios en su estructura, organización, funciones y gestión. La globalización y la modernización de los sectores de la salud están creando una mayor diversidad en un mundo totalmente interconectado. Dentro de este entorno siempre cambiante, la enfermería se enfrenta a muchos retos, como el liderazgo efectivo y dinámico y la capacidad de gestión para que los recursos humanos puedan ser tratados adecuadamente.



Jorge Salinas Santos  
Resp. Delegación ASE-psiKé  
Director Técnico Proyecto

La Reunión Regional de Toronto 2005 del Observatorio de Recursos Humanos para la Salud dictan que *"los recursos humanos son la base del sistema de salud. El desarrollo de los recursos humanos en salud es la base social y técnica de los sistemas de salud y su mejora. La contribución de los trabajadores de la salud es uno de los componentes más esenciales de la capacidad de un sistema de salud para proporcionar atención de calidad y asegurar la eficacia en el acceso equitativo a la atención de toda la población "*.

Por tanto, la gestión eficaz de los recursos humanos seguirá desempeñando un papel clave en el logro de los resultados de salud, además de ser un elemento importante para garantizar el uso efectivo que se haga de los recursos humanos y financieros escasos. El desarrollo de un marco de competencias tiene como objetivo ayudar a las enfermeras en la preparación para este papel clave. El conocimiento, las habilidades y atributos personales necesarios para planificar, orientar, apoyar y facilitar el desarrollo de una fuerza laboral eficiente y un ambiente de trabajo positivo representan un conjunto particular de competencias.

La OMS en su Informe Mundial de Salud de 2006, identifica la gestión de equipos como una parte clave de la creación de un ambiente de trabajo propicio. Así pues, las enfermeras gestoras deben desarrollar un conjunto específico de competencias relacionadas con la planificación y gestión de los recursos más importantes a su disposición, los recursos humanos, que son la clave para la prestación de buenos servicios de salud y atención de calidad. Por lo tanto, las habilidades de liderazgo y de gestión son reconocidas como una competencia fundamental de la enfermería, y no sólo para aquellas con una función de gestión formal dentro de una jerarquía de la organización.

Las enfermeras que están o estarán en posiciones de liderazgo y gestión de personas tienen que estar preparados para gestionar los cambios rápidos en un mundo globalizado y en el que recursos humanos son limitados.

Como se describe en el marco de competencias de gestión para Welsh County Blaenau Gwent, un alto directivo ...: "Informa a los posibles candidatos lo que se espera de ellos; informa el personal de la especie de actitudes y comportamientos [que se espera de un jefe de enfermería]; forma y define una cultura en torno a principios fuertes, tales como la asociación, mejora continua, y desafío constructivo; y apoya al personal de todos los niveles en su desarrollo con el fin de maximizar su potencial "(Blaenau Gwent 2007 p.4). El desarrollo de un marco de competencias establece así un marco común a la planificación de recursos humanos de enfermería y actividades de gestión que tienen que ser apoyados, implementados y alineados.

## UN POCO DE METODOLOGÍA: LA ENTREVISTA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

---

En las últimas semanas, hemos iniciado las entrevistas para la descripción de los puestos de trabajo. El análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión en cualquier organización. No obstante, no está de moda ni suscita un gran entusiasmo e interés en estudiantes y profesionales. No deja de ser un poco sorprendente que así sea, habida cuenta de que todos los grandes autores, teóricos, investigadores y expertos en organización han prestado y siguen prestando mucha atención a la estructura en cuanto elemento determinante fundamental del comportamiento humano y, por ende, de la eficacia y eficiencia organizacional.

El Análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo "tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando en las organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos" (McCormick, 1979).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas:

1. Análisis de puesto de trabajo (APT)
2. Descripción de puestos de trabajo (DPT)

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos...Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del puesto de trabajo.

La descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado de la APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

## ¿PUEDE FALLAR UN PROGRAMA DE GESTION POR COMPETENCIAS?

Desde que en 1973 David McClelland diera a luz el concepto de Gestión por Competencias son muchas las organizaciones que han implantado el sistema para la gestión de sus recursos humanos con el objetivo de mejorar el clima laboral, la toma de decisiones, los planes de acogida y desarrollo..... Es especialmente significativo el número de organizaciones que durante los últimos años han iniciado el proceso de cambio. La implantación del sistema sigue unas fases pautadas y bien documentadas.

Pero también nos estamos encontrando unos errores repetitivos que es bueno comentar y ver que su solución no es especialmente compleja. Veamos algunos:



*Traje de enfermera de la primera escuela de enfermeras de España, la de Santa Isabel de Hungría creada por el doctor Federico Rubio Galí. (1896).*

### 1. No implicar al personal

No es extraño que se inicie la implantación por parte de la Dirección o RRHH, fruto de la lectura o el conocimiento de una implantación exitosa, y sea desde estos departamentos desde donde se ponga en marcha siguiendo unas pautas más o menos conocidas. Y se comience a trabajar de forma más o menos individualizada y así se comience a hablar de competencias, definiciones, nivelación de las mismas,....Pero esta novedad en la gestión de Personal que se acoge con ilusión a los pocos meses, se suele volver una incompreensión generalizada y poco tiempo después un gran fracaso.

**Consejo:** Implica a las personas desde el inicio . Comunica la idea solo es una herramienta de mejora en nuestro trabajo, plantea formación al respecto, con experiencia exitosas, implica a todos en la identificación y definición de las competencias generales y también las específicas, dedica tiempo apóyalos en esa definición e identificación.

### 2. Utilizar el sistema sin transición

Nos evalúan, forman, retribuyen... en base a competencias pero sin previa formación y conocimiento .....lo que nos genera cuando menos dudas e incertidumbre..

**Consejo:** Establece un camino para llegar al sistema por ejemplo que las tareas y responsabilidades de puestos se relacionen con las nuevas competencias. Utilizar la definición, el lenguaje, los ejemplos en el día a día de la gestión interna Así se podrá ir aprendiendo sobre el contexto y definición de cada competencia.

### 3. Identificar competencias que no diferencien una organización de otra.

En nuestra experiencia en la implantación de Sistemas de Gestión por Competencias vemos que en las primeras sesiones de identificación de competencias organizacionales aparezcan algunas como: "Orientación al cliente", "Trabajo en Equipo", "Calidad", "Integridad". De forma que el 93% de las organizaciones tiene como competencias esenciales dos o más de éstas. Sin embargo, cuando vamos a la definición concreta de que significa "orientación al resultado" o el "trabajo en equipo", es cuando realmente nos estamos adaptando a la organización.

**Consejo:** Eres distinto, diferenciate..

### 4. Imprecisión en la definición de cada competencia

Si preguntamos a dos personas que es "flexibilidad", seguramente entiendan cosas distintas y lo mismo sucede. cuando hablamos de "compromiso" o "gestión del cambio".

**Consejo:** Definir todas las competencias con una definición clara

### 5. Hacer pocos o demasiados niveles de desarrollo de la competencia

Con las competencias identificadas debemos establecer un sistema de niveles. No suele ser necesario, por ejemplo, el mismo desarrollo de la competencia "comunicación" para la persona que lleva a cabo la función de relaciones públicas de la empresa que para la que se encarga del almacén. Se hace necesario entonces, establecer niveles que, si son pocos no diferenciarán el desarrollo de unas personas y otras, y si son demasiados complicarán la evaluación de las personas.

**Consejo:** Establece un sistema de entre 4 y 6 niveles

### 6. No incluir un nivel "nulo"

Al graduar las competencias, a veces se identifica un primer nivel de "Iniciación" o "Básico" en el que el desempeño es bajo, se requiere de apoyo o supervisión frecuente. Este nivel, en realidad, debería ser el segundo, porque al empezar con una de las primeras aplicaciones del sistema, que suele ser la evaluación, es frecuente encontrar que algunas personas están en una situación de ausencia total de desarrollo respecto a una competencia.

**Consejo:** Establece para todas las competencias un nivel nulo

### 7. Crear un sistema complejo

Al iniciarse en la implantación del sistema, con frecuencia se toman como referencia diccionarios de competencias o diccionarios convencionales en los que a veces, las definiciones son correctas pero de difícil comprensión para la mayoría y de igual forma resultan excesivamente complejos en su seguimiento y a veces difíciles de comprensión.