AAQ1046

TESIS
GSS2004
G37

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION DE POSTGRADO
PROGRAMA: GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

SISTEMA DE SELECCION DE LOS PASANTES DE ENFERMERIA EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS

Trabajo de Grado presentado como Requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia en Servicios de Salud

Autor: Lic. Genny Lourdes García Mateo
Tutor: Dr. Rafael Nahmens Bravo

Caracas, julio de 2004

DEDICATORIA

A Dios, por que su tiempo es perfecto, y en todo lo que se propone se puede llevar a cabo.

A mis padres y a mi familia por brindarme su apoyo constante, dedicación en mis logro y en mis metas.

A mi hijo Tomás Humberto, ha quien oriento y vivo por él.

A él que alegra mi vida y es mi más grande ilusión, que siga mi ejemplo, te deseo un mundo de éxito.

A Luís Alejandro, a quién con su compañía y su apoyo, y amor se puede lograr todo en la vida gracias.

RECONOCIMIENTO

En agradecimiento al doctor José Guerrero y su cuerpo directivo que vieron en mi persona una posibilidad de obtener herramientas para mejorar el departamento de enfermería y como profesional en gerencia de salud del Hospital Universitario de Caracas.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ii

RECONOCIMIENTO iii

INDICE GENERAL iv

LISTA DE CUADROS v

LISTA DE FIGURAS vi

RESUMEN vii

INTRODUCCION 1

MARCO TEORICO 3

Antecedentes 3

Bases Teóricas 8

Gestión de Recursos Humanos 8

Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias 12

Selección basada en Competencias 18

Identificación y Medición de Competencias 22

Planificación de Carrera basada en Competencias 27

METODO 33

Problema 33

Objetivos 33

Objetivo General 33

Objetivos Específicos 33

Conceptos 34

Tipo y Diseño de Investigación 35
Población y Muestra 36
Instrumentos / Equipos / Materiales 37
Procedimiento 37
Consideraciones Eticas 38
Análisis de Datos 38
RESULTADOS **40**
DISCUSION DE LOS RESULTADOS **49**
PROPUESTA **51**
Panorámica General del Sistema de Selección 51
Política y Objetivos del Sistema de Selección 52
Proveedores Básicos del Sistema de Selección 54
Atributos Indispensables para la Selección 55
Pasos para la Selección 56
Competencias Genéricas a Evaluar en el Aspirante 57
CONCLUSIONES **61**
RECOMENDACIONES **63**
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y DOCUMENTALES **64**

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Perfil de Enfermería 41
Cuadro 2: Pasos del Proceso de Selección 52
Cuadro 3: Competencias a Evaluar en el Sistema de Selección 57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Flujo Causal de Competencias 15

Figura 2: Escala de Conducta para la Competencia "Comunicación"..... 24

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION DE POSTGRADO
PROGRAMA: GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

SISTEMA DE SELECCION DE LOS PASANTES DE ENFERMERIA EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS

Autor: Lic. Genny Lourdes García Mateo
Tutor:Dr Rafael Nahmens Bravo
Año: 2004

RESUMEN

En este estudio se realiza un diagnóstico de la situación actual del proceso de selección del personal de enfermería del Hospital Universitario de Caracas (HUC), revisando específicamente el instrumento utilizado para la evaluación de actuación de los pasantes de enfermería; y, en función de los resultados de dicha investigación, se procede a elaborar una propuesta para un sistema de selección del personal de enfermería cónsone con los principios científicos que rigen el proceso de selección en una moderna gestión de recursos humanos. A tal efecto, se desarrolló una investigación cualitativa de carácter normativo, mediante la realización de un estudio de caso consistente en la evaluación de la situación actual del sistema objeto de análisis y el planteamiento de un sistema alternativo que permita corregir las deficiencias del sistema actual y, consecuentemente, mejorar la gestión de recursos humanos de la organización en lo que a selección del personal de enfermería atañe.

INTRODUCCIÓN

En el Hospital Universitario de Caracas (HUC), se realizan periódicamente pasantías por parte del personal de enfermería, cuya finalidad consiste, una vez evaluadas, en seleccionar a los de mejor desempeño para permanecer dentro de la Institución como personal fijo.

Aun cuando el (HUC), cuenta desde hace tiempo con instrumentos para evaluar la actuación de cada pasante de enfermería, los mismos no se insertan dentro de un sistema integral de selección de personal, enmarcado en la más amplia gestión de recursos humanos de la organización. Esta realidad ha sido reconocida por el propio Departamento de Recursos Humanos del Hospital, pero hasta el momento no se ha tomado ninguna medida al respecto.

En tal sentido, en el presente estudio se realiza un diagnóstico de la situación actual del proceso de selección del personal de enfermería del HUC, específicamente en lo que se refiere al instrumento utilizado para la evaluación de actuación de los pasantes de enfermería; y, en función de los resultados de dicha investigación, se procede a *elaborar una propuesta para un sistema de selección del personal de enfermería* cónsone con los principios científicos que rigen el proceso de selección en una moderna gestión de recursos humanos.

El objetivo general del estudio, consiste así en proponer un sistema de selección para el personal de enfermería en el Hospital Universitario de Caracas.

El presente estudio se justifica debido a la necesidad que el propio Departamento de Recursos Humanos del HUC manifiesta en relación con los

INTRODUCCIÓN

En el Hospital Universitario de Caracas (HUC), se realizan periódicamente pasantías por parte del personal de enfermería, cuya finalidad consiste, una vez evaluadas, en seleccionar a los de mejor desempeño para permanecer dentro de la Institución como personal fijo.

Aun cuando el (HUC), cuenta desde hace tiempo con instrumentos para evaluar la actuación de cada pasante de enfermería, los mismos no se insertan dentro de un sistema integral de selección de personal, enmarcado en la más amplia gestión de recursos humanos de la organización. Esta realidad ha sido reconocida por el propio Departamento de Recursos Humanos del Hospital, pero hasta el momento no se ha tomado ninguna medida al respecto.

En tal sentido, en el presente estudio se realiza un diagnóstico de la situación actual del proceso de selección del personal de enfermería del HUC, específicamente en lo que se refiere al instrumento utilizado para la evaluación de actuación de los pasantes de enfermería; y, en función de los resultados de dicha investigación, se procede a *elaborar una propuesta para un sistema de selección del personal de enfermería* cónsone con los principios científicos que rigen el proceso de selección en una moderna gestión de recursos humanos.

El objetivo general del estudio, consiste así en proponer un sistema de selección para el personal de enfermería en el Hospital Universitario de Caracas.

El presente estudio se justifica debido a la necesidad que el propio Departamento de Recursos Humanos del HUC manifiesta en relación con los

instrumentos que actualmente se utiliza para evaluar la actuación de los pasantes de enfermería en dicha institución; siendo evidente a tal respecto la conveniencia de someter a un proceso de evaluación a esos instrumentos y al proceso integral de selección de este personal, con el objeto de proponer un sistema de selección de personal más acorde con un enfoque científico enmarcado dentro de los paradigmas modernos de gestión de recursos humanos.

Por otra parte, lo significante del estudio estriba en la importancia misma que tiene el proceso de selección de personal dentro de los modernos enfoques de gestión de recursos humanos, en los cuales, siendo la selección el proceso inicial de dicha gestión, se constituye en piedra angular de la misma. En la medida en que se logre realizar un proceso de selección apegado al perfil de entrada con base en las competencias definidas para el cargo, se proporcionará el pilar fundamental para una adecuada gestión integrada de recursos humanos sobre la base del aprovechamiento y desarrollo de dichas competencias profesionales.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

No existen estudios o proyectos que constituyan antecedentes directos de la presente investigación, dirigidos específicamente a la evaluación y propuesta de un *sistema de selección de personal de enfermería* en el Hospital Universitario de Caracas (HUC).

La ausencia de antecedentes directos en investigaciones como la presente es más bien común, siendo excepcionales los casos de solución de problemas específicos del mundo real en los cuales se cuenta con estudios y proyectos previos.

Naturalmente, cabe hablar de antecedentes indirectos o generales que pueden ser de utilidad teórica y/o metodológica para el proyecto, pero, en tal sentido, los mismos competen más a las bases teóricas y metodológicas del estudio que a sus antecedentes.

Seguidamente, se resume brevemente los antecedentes históricos de la Institución objeto del estudio.

Por Decreto No. 196, del 2 de octubre de 1943, del progresista Presidente General Isaías Medina, se creó el Instituto de la Unidad Universitaria, que hizo una realidad del Hospital Universitario de Caracas.

El Hospital Universitario de Caracas fue creado por Decreto No. 349 del 11 de mayo de 1956, el cual figura en la Gaceta Oficial No. 25.051.

Según sus estatutos, el Hospital Universitario de Caracas tiene como

propósito fundamental "*obtener una elevada eficiencia asistencial y ofrecer las máximas facilidades docentes y de investigación*". Específicamente, se destina a la asistencia de enfermos, prevención de enfermedades y es sede de la correspondiente docencia de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela. Está organizado como Instituto autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, abriendo sus puertas al público desde el 16 de mayo de 1956.

Cuando abre sus puertas el hospital, ya existen enfermeras graduadas competentes, fue un largo proceso para lograr esto, que comienza desde que se inauguró el Hospital Vargas de Caracas, en 1891, como lo refiere el notable historiador Dr. Oscar Baujón en su documentada obra sobre ese hospital (Tomo 1, pág 712), cuando el diario La Opinión Nacional, en su edición del 20 de noviembre de ese mismo año, propuso la creación de una escuela de enfermeras, a lo que el Dr. Miguel A. Seco añadió que era lo más viable anexar esa escuela al Hospital recién fundado.

Pasan muchos años hasta 1913, cuando el Dr. Francisco Antonio Rísquez se ocupa del asunto ante el Ministerio de Instrucción Pública, Dr. Felipe Guevara Rojas, y obtiene el primer Decreto sobre la Escuela de Enfermeras. Continúa el proceso y nacen las Samaritanas de la Cruz Roja Venezolana. La Sra. Doña Paula Sanoja es la primera enfermera docente, pues dictó un curso bajo su dirección en la ciudad de Mérida en 1931.

Cuando comienza, el Hospital Universitario de Caracas cuenta con enfermeras competentes y diligentes, dignas participantes de la obra que dejó Florence Nigthingale, la creadora de la enfermería profesional científica.

Se encuentra en la publicación Informe Anual del Hospital Universitario de Caracas, como directoras desde su inicio en 1956 hasta el presente, las siguientes enfermeras: Sra. Rosa Galdona de Osorio (desde 1956 – 1958), Sra. María de De Gregorio (1958 – 1960), Sra. Josefina de De Pascuali

(1960 –1965), Srta. Carmen García Pereira (1965 –1979), Sra. Irma Cañas (encargada tres meses), Lic. Margott de Montenenegro (1979 – 1984), Lic. Rosa T. García López (1984 – 1993), Lic. Doris Jiménez (1993 – 1994), Lic. Doris Núñez (1994 – 1997), TSU María Ortiz (1997 - febrero 1999), MSc. Doris Jiménez (desde junio de 1999 hasta abril 2003) la Lic. María Ortiz (desde abril 2003)y la Lic. Noris García en la actualidad. (Julio del 2004).

A solicitud de la Jefe del Departamento de Enfermería, el 14 de octubre de 1959, se concedió permiso con goce de remuneración a cuatro enfermeras graduadas, para que asistieran al Quinto Congreso Regional de Enfermería celebrado en Buenos Aires, entre el 25 y 31 del citado mes. También, en esa oportunidad se envió especialmente como Jefe del mencionado grupo de enfermeras a la Supervisora Blanca Elena Lobo Castellanos de Reyes, una de las primeras enfermeras en ejercer funciones docentes.

También funcionó un curso de educación primaria para auxiliares de enfermería que no poseían el certificado correspondiente y se encontraban obligadas a adquirirlo, como requisito de indispensable cumplimiento para seguir estudios profesionales. Este curso lo atendieron dos profesores, y el grupo de inscritas, que era de 46, se dividió en dos secciones, por razón de las actividades que ellas cumplían en el hospital, uno que recibía clases en el horario de la mañana y otros en el turno de la tarde. En julio y octubre rindieron exámenes de opción un total de 45 aspirantes, de las cuales 34 obtuvieron el respectivo certificado oficial. Este curso funcionaba permanentemente, a fin de inscribir cada año las auxiliares que se incorporen al servicio sin poseer el mencionado certificado de educación primaria.

De conformidad con el nuevo "Reglamento de las Escuelas de Enfermeras", de carácter oficial, en vigencia desde el 30 de octubre de 1959, funcionó un curso para Auxiliares de Enfermería, en el cual siguieron los estudios pertinentes 112 alumnas, de las que 63 pertenecían al personal correspondiente.

Del 3 de septiembre al 19 de noviembre de 1959 se dictó un curso de Supervisión para Enfermeras Graduadas, al que concurrieron 27 alumnas, a quienes se les expidió la constancia respectiva.

Esta escuela para preparación de auxiliares de enfermería ha permanecido funcionando hasta la presente fecha. También se han establecido cursos especializados como el de "Talleres de Técnica Quirúrgica en Quirófanos", "Terapia Intensiva", "Nefrología" y "Cuidados Coronarios".

Al principio había una Jefe de Enfermeras, así como una adjunta. Las supervisoras fueron creciendo en número a medida que se fueron instalando los servicios, llegó una época en que una de ellas cuidaba de cuatro servicios; esto es lo que se ha llamado "Primer Organigrama Estructural". Las enfermeras auxiliares fueron también aumentando al mismo ritmo.

El "Segundo Organigrama Estructural", que es el actual, contempla una (1) Enfermera Jefe y tres (3) adjuntas, una asistencial, una docente y una administrativa. Se requiere asignar una adjunta ambulatoria para asistencia primaria.

En cada servicio trabaja una (1) supervisora, tres (3) enfermeras profesionales (graduadas) y veinte (20) enfermeras auxiliares; este personal es necesario, pues los servicios constan de 52 camas (entre las dos salas de hombres y mujeres, los cuartos privados y semiprivados), además hay cuatro (4) consultorios, una sala de curas y un laboratorio llamado "piso".

Los turnos son: matutino de 7:00 a.m. a 1:00 p.m.; vespertino de 1:00 p.m. a 7:00 p.m. Como el turno es de 12 horas, los grupos de enfermeras son alternos, es decir, trabajan una noche y descansan la otra. Hay tres supervisoras nocturnas para todo el hospital.

El HUC cuenta actualmente con 18 quirófanos, incluyendo los dos de oftalmología, los dos de otorrinolaringología y el de obstetricia (para las cesá-

reas); se piensa para el futuro en otro para nefrología y trasplantes. Cada quirófano es atendido por una enfermera instrumentista y una circulante.

Para el 25 de marzo de 1985, el hospital cuenta con 2.000 enfermeras fijas aproximadamente, repartidas en cuatro turnos.

Es importante señalar, por su investigación científica, el "Curso de Educación Avanzado de Enfermería", que se realizó en el HUC en 1969, el cual estuvo a cargo de la Escuela de Salud Pública en colaboración con el Departamento de Enfermería del Hospital, las alumnas que intervinieron en el curso elaboraron un trabajo que lleva el mismo nombre del curso. Fueron los profesores del Departamento de Epidemiología de la Escuela de Salud Pública y de la Unidad de Estudios de Enfermería. Se emplearon en este trabajo 29 enfermeras, las cuales fueron analizadas en tres horarios (mañana, tarde y noche).

En el cursillo de auxiliares de enfermería del año 1960-1961, se graduaron 41 alumnas, quienes pertenecieron al personal correspondiente al HUC.

Se encuentran datos como el del "Informe de una Gestión", Dr. Miguel Yáber, marzo 1984, en el cual se refieren dos aspectos importantes, como son la formación de personal y normalización del Departamento de Enfermería. En relación al primer aspecto, se planteó como propuestas el llevar a cabo cursos de capacitación de postgrado en enfermería crítica, en administración y en enfermería quirúrgica. Se designó a una enfermera Licenciada en Educación como Coordinadora Docente. Se continuó la realización de los cursos para auxiliares de enfermería bajo la dirección de la Enfermera Adjunta Docente. En relación al segundo aspecto, se creó el Consejo Asesor del Departamento, formado por una Directora, una Subdirectora, las enfermeras adjuntas, una supervisora seleccionada por la Dirección, una representante del Colegio y una de la Dirección de Enfermería del MSAS; se aprobó el Reglamento de Ingreso y Ascenso del Personal de Enfermería, en el cual se

consagran los concursos como elemento de singular importancia para la promoción del personal.

De todo lo expuesto se puede concluir que las enfermeras del HUC, han alcanzado un alto nivel técnico y de especialización, son profesionales con gran competencia en diferentes áreas como: nefrología, cirugía general o especial, terapia intensiva, medicina crítica, cuidados coronarios, administración departamental, diálisis y muchas otras áreas importantes.

Bases Teóricas

Gestión de Recursos Humanos

En esta sección se expone sucintamente los modernos conceptos de gestión de recursos humanos bajo el paradigma gerencial de calidad total, los cuales se tomaron como referencia general para la realización de este estudio, en conjunción con otras bases teóricas que se presentan más adelante.

Según la filosofía gerencial de calidad total, considerada por algunos autores como el nuevo paradigma gerencial, la competitividad se explica a partir de los conceptos de productividad y calidad, los cuales se refieren a la calidad del producto y a la eficiencia con la que se producen (Porter, 1990). Devia (1992) define la productividad como "...la relación entre el valor de los productos que genera una empresa u organización, y el costo de los recursos y materias primas necesarias" (p. 19). Es decir, la productividad consiste en manejar con eficiencia y efectividad, todos los factores de producción: talento humano, máquinas, materiales, instalaciones, capital, tiempo, etc., en procura de resultados valiosos. Drucker (1990) considera que "la productividad del conocimiento es la clave de la productividad, de la fortaleza competitiva y del éxito económico" (c.p. Devia, 1992, p. 19).

> La infraestructura física per se no alcanza. El hecho de contar con una infraestructura física no necesariamente garantiza el desarrollo de las ventajas competitivas. En el fondo, la ventaja competitiva nace del esfuerzo que tiene que realizar la empresa conjuntamente con el factor humano que la compone y la cultura que en ella se ha instituido. (Machado, 1992, cp. Devia, 1992, p. 136).

Es por ello, que el nuevo paradigma gerencial enfatiza preponderantemente el *desarrollo del recurso humano*, como única vía para alcanzar la competitividad de la empresa. Los niveles gerenciales deben desarrollarse, al igual que el resto de la fuerza laboral, mediante una estrategia competitiva de administración o gestión de recursos humanos.

Según Páez, Gómez y Raydan (1992), dicha estrategia se inserta dentro de la estrategia global de transformación de la empresa hacia la búsqueda creativa, permanente y sistemática del mejoramiento de la calidad y la productividad; y la gestión de recursos humanos se subdivide, bajo el nuevo enfoque, en los siguientes *seis subsistemas de administración de personal*, que son los ejes principales para la gestión de recursos humanos:

- Diseño de puestos y cargos,
- Entrenamiento y desarrollo,
- Retribución y conocimiento,
- Relaciones y comunicaciones,
- Evaluación, y
- Selección.

Así como existe elevado consenso en torno al rol protagónico de los recursos humanos dentro de la estrategia competitiva de la empresa, igualmente el consenso es amplio en relación al aspecto específico de dichos recursos que tiene mayor importancia. Ese aspecto es, dentro del esquema de seis subsistemas propuesto por Páez, Gómez y Raydan (1992), el correspondiente al *subsistema de entrenamiento y desarrollo*. A este respecto, Sáenz

(1992) opina que

> ...el desarrollo de la persona se está convirtiendo en el principal y más permanente factor de competencia, distanciándose cada día más de los otros. Estamos asistiendo a un proceso histórico en que de forma creciente, la competitividad de la empresa se establece en términos de calidad de sus recursos humanos, especialmente del equipo directivo. Es imprescindible tener hombres y mujeres capaces, pero sobre todo hay que crear las condiciones de trabajo que les permitan dar lo mejor de sí mismos (p. 169).

Páez, Gómez y Raydan (1992) fundamentan su enfoque de la gestión de recursos humanos en el contexto del nuevo paradigma gerencial. Según estos autores, existen tres dimensiones en torno a las cuales debe centrarse la gestión del recurso humano: *habilidad*, *motivación* y *flexibilidad* o *adaptación al cambio.* Las funciones de la gerencia de recursos humanos deben estar interrelacionadas con las demás funciones organizacionales y orientadas hacia el logro del objetivo único expresado por la misión empresarial; de esta forma se asegura que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.

- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.

- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

> Aplicar estos objetivos implica un giro cualitativo profundo de la gerencia del Recurso Humanos, gerencia de procesos de diseño del puesto y del trabajo, de entrenamiento y desarrollo de retribuciones y reconocimiento de relaciones y comunicaciones. (Páez, Gómez y Raydan, 1992, p. 26).

Desde este punto de vista, los subsistemas de administración de personal, dentro de la estrategia de transformación de la empresa, asumen los siguientes rasgos cualitativos centrales:

- Diseño de Puestos y Cargos: deben ser genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento, y susceptibles a los cambios y modificaciones permanentes.

- Entrenamiento y Desarrollo: el entrenamiento, además de proporcionar formación para operar las máquinas, brindar instrumentos para asegurar el proceso de mejoramiento continuo, controlar las operaciones y garantizar el mantenimiento de las operaciones y equipos, debe permitir desarrollar las habilidades necesarias, en el trabajador, para mejorar las operaciones y equipos, mantenerlos, y rotar por diferentes puestos de trabajo, lo cual a su vez, facilita la flexibilidad y aumenta la capacidad de adaptación a los cambios en la estructura de trabajo.

- Retribución y Conocimiento: la remuneración y beneficios deben estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada.

- Relaciones y Comunicaciones: se debe permitir y estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el sindicato.

- Evaluación: la evaluación del trabajador se hará sobre bases distintas a las prácticas convencionales. En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como

al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias.

- Selección: los criterios de selección de personal se modifican, por cuanto no se trata de evaluar solamente si la persona cubre los requisitos del cargo, este último definido de manera estrecha y rígida. Ahora se trata de evaluar la capacidad de aprendizaje, crecimiento, autocontrol y desarrollo de iniciativas propias, la disposición a aprender, y potencial para participar en un equipo de trabajo dentro de una visión de largo plazo.

La diferencia entre el enfoque tradicional de la gestión de recursos humanos y el enfoque de calidad total estriba no en que haya diferentes subsistemas o grupos de actividades de las que deba ocuparse dicha gestión, sino en los métodos o aproximaciones que se utilizan para encargarse de ellos.

Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias

Hoy día está ganando terreno un modelo de gestión de recursos humanos, que puede aplicarse indistintamente bajo enfoques tradicionales o bajo el paradigma de calidad total, basado en competencias.

Ese modelo integra todos los subsistemas de gestión de recursos humanos (selección, remuneración, desarrollo, adiestramiento, etc.) a través del concepto de las competencias, entendiéndose por éstas a toda característica de una persona que se relacione causalmente con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982, cp. Mitrani, 1994, p. 24).

De acuerdo con Mitrani (1994):

> Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fia-

ble, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces (p. 25).

La idea fundamental del enfoque o modelo de las competencias consiste en que la misión de la gestión de recursos humanos es lograr que todos los puestos de trabajo de la organización estén ocupados por personas que tengan las competencias "diferenciadoras" para alcanzar un desempeño excelente, siendo éstas las que distinguen a un empleado con actuación sobresaliente de otro con actuación promedio (Mitrani, 1994).

Las características que pueden considerarse como competencias para el desempeño o actuación en un puesto de trabajo son de los siguientes tipos (Mitrani, 1994):

- Motivo: una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona; por ejemplo, la necesidad de logros.

- Rasgo de carácter: una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés.

- Concepto de uno mismo (actitudes o valores): medido por medio de un test de respuestas, en el que se pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.

- Contenido de conocimientos: de hechos o procedimientos, tanto técnicos (como reparar un computador averiado) o interpersonales (las cinco reglas de una eficaz información de retorno) que se mide por medio de test de respuestas. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo muestran que el contenido de conocimientos rara vez

sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de aquellos otros que tienen una actuación media.

- Capacidades cognoscitivas y de conducta: ya sean ocultas (por ejemplo, razonamiento deductivo o inductivo), u observables (por ejemplo, capacidad de "escucha activa").

El enfoque de gestión de recursos humanos basada en competencias surgió a raíz de las investigaciones que demostraron que ni los rasgos de personalidad, ni los tradicionales test de aptitud, ni el contenido de conocimientos, así como tampoco los títulos y méritos académicos, se correlacionan significativamente con la actuación en el trabajo o el éxito en la vida. Se demostró que ninguna de esas variables servía como predictores fiables de la actuación laboral (Mitrani, 1994).

Ante tales hallazgos, el famoso psicólogo norteamericano David McClelland, dedicó su esfuerzo a la identificación de variables que sí permitiesen predecir la actuación en el trabajo, partiendo de una lógica investigativa muy simple: la comparación sistemática entre personas exitosas en el trabajo contra personas no exitosas en el trabajo, a fin de identificar las diferencias entre ambas.

Tras años de investigaciones en ese terreno, el Grupo Hay/McBer (s/f), fundado por David McClelland, logró identificar un conjunto bien delimitado de competencias que permiten predecir la actuación en una gran diversidad de puestos de trabajo, ubicados en todo tipo de organizaciones; una suerte de "competencias universales".

En rigor, el enfoque de las competencias es un modelo o teoría explicativa de la actuación en el puesto de trabajo, tal como se ilustra en la Figura 1.

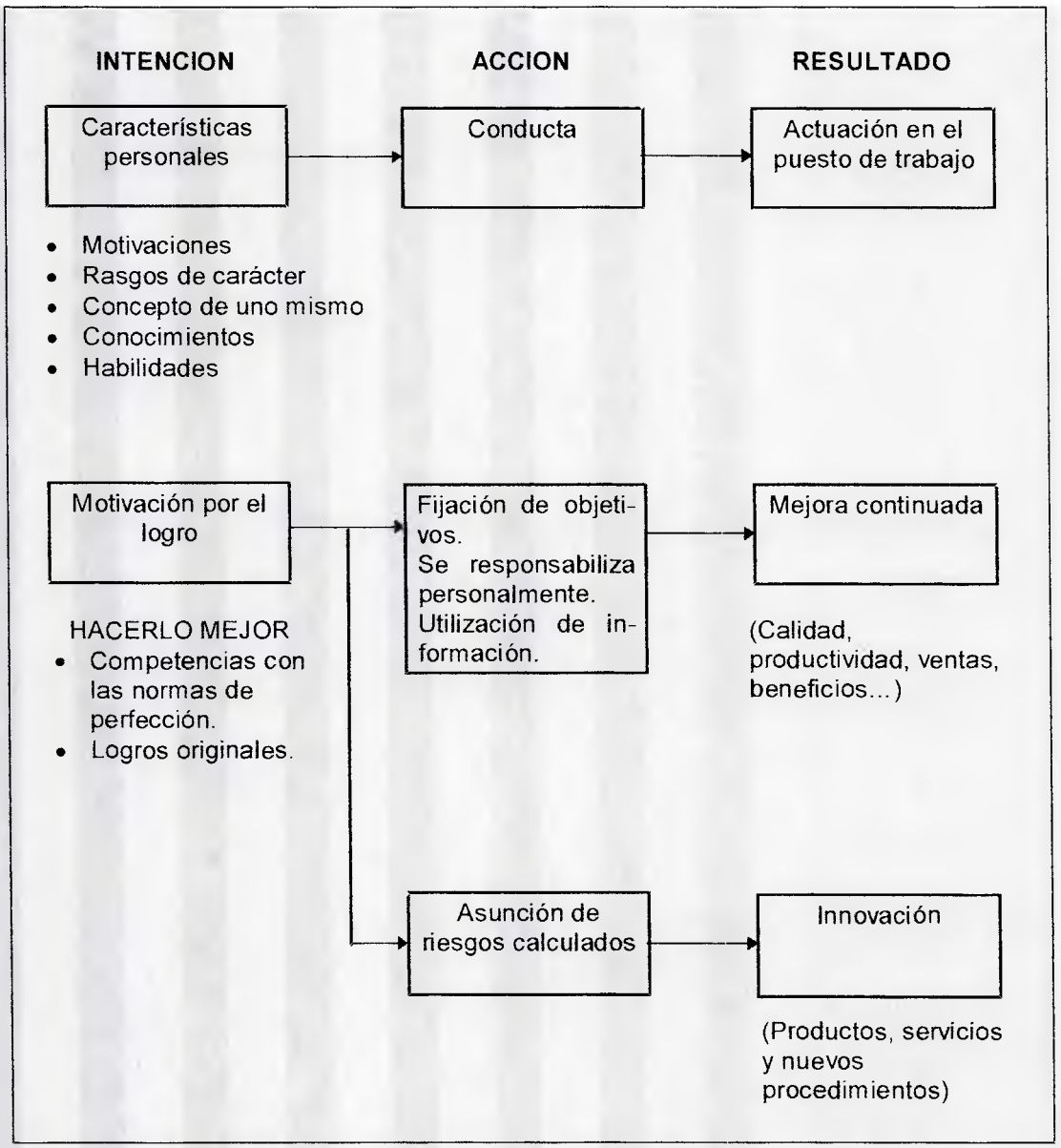

Figura 1: Modelo de Flujo Causal de Competencias

FUENTE: tomado de Mitrani, A. (1994): Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto. p. 26.

Mitrani (1994) define a las "competencias umbral" o "esenciales" como todas aquellas características del individuo que le permiten alcanzar una actuación promedio en el puesto de trabajo. Tanto estas competencias mínimas como las denominadas "diferenciadoras", debidamente definidas para un

puesto de trabajo dado, representan un patrón o norma para la selección, planificación sucesoral, evaluación de actuación y desarrollo, es decir, un patrón para la gestión de recursos humanos.

El núcleo de la gestión de recursos humanos es, para cada puesto de trabajo, el denominado modelo de competencias, es decir, el conjunto de competencias que comprobadamente predicen o explican la actuación exitosa en dicho puesto de trabajo.

La unidad de análisis de la gestión de recursos humanos, sería así el puesto de trabajo, para el cual se realizan las siguientes actividades (Mitrani, 1994):

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo.
- Selección y contratación.
- Evaluación del desempeño.
- Valoración del potencial.
- Remuneración.
- Formación y desarrollo.
- Planificación de la sucesión.
- Planes de carrera.

La importancia de la descripción del cargo es mucho mayor bajo este enfoque, ya que la misma deberá definir su modelo de competencias.

Al definir el puesto de trabajo como un conjunto dado de competencias (modelo de competencias), y especificar sus niveles de medición, el subsistema de selección se orienta a procurar dicho conjunto especificado para el puesto de que se trate, tomando en cuenta las competencias que resultan más difíciles de desarrollar posteriormente.

Por ejemplo, el contenido de conocimientos típicamente puede formarse en procesos de adiestramiento, mientras que características como la "motivación al logro" es difícil de desarrollar en una persona que no la posea de por sí. La selección basada en competencias, por lo tanto, hace énfasis en las características inherentes al individuo que difícilmente se logre desarrollar posteriormente, siendo flexible en cuanto a competencias que sí pueden formarse a un costo razonable para la organización. Este enfoque, obviamente, es contrario a las prácticas usuales de selección, ya que éstas ponen el acento en la formación académica y la experiencia del candidato.

El subsistema de planificación de la sucesión (selección interna) se centra, bajo el enfoque de las competencias, en la identificación de los candidatos más aptos para los puestos de mayor valor agregado de la organización. De acuerdo al modelo de competencias de esos puestos, se analiza a los candidatos internos para determinar si poseen o no las competencias requeridas.

Debe realizarse una labor de concatenación de los puestos de trabajo de la organización en función de los puestos críticos (cargos meta), a fin de establecer cómo se van desarrollando las competencias requeridas por éstos a lo largo de una carrera dentro de la organización. A los candidatos con mayor potencial, se les va colocando en los puestos sucesivos en los que podrá desarrollar gradualmente las competencias requeridas por los cargos meta.

Para esa actividad resulta útil el concepto de niveles de competencia, que consisten en diferentes grados de desarrollo de una misma competencia.

Por su parte, el subsistema de evaluación de desempeño basado en competencias se centra en el mejoramiento continuo de las competencias del individuo, proporcionándole retroalimentación, y no se limita exclusivamente a los resultados de la actuación (cumplimiento de cuotas de producción), sino principalmente a la aplicación de las competencias requeridas por el puesto

de trabajo (evaluación de la aplicación de competencias).

La gestión integrada de recursos humanos en base a competencias, tal como ha sido someramente explicada a lo largo de esta sección, constituye el enfoque teórico de la administración de personal que se utilizará como referente teórico para el presente estudio, debido a que:

- Abarca los subsistemas de recursos humanos mencionados por la generalidad de los autores.
- Cohesiona todos los subsistemas en torno a una unidad de análisis (el puesto de trabajo) y a un elemento nuclear (el modelo de competencias del puesto de trabajo).
- Orienta la gestión de recursos humanos al logro de las metas organizacionales, a través del desempeño exitoso en los puestos de trabajo.
- Es compatible con los conceptos aceptados de gestión de recursos humanos, una vez se adopta como eje del sistema los modelos de competencias de los puestos de trabajo.
- Es compatible con el enfoque de calidad total.

Selección basada en Competencias

Los sistemas de selección basados en competencias, normalmente se centran en métodos de filtrado que se puedan emplear para seleccionar, con rapidez y eficacia, un pequeño número de los mejores candidatos de entre un gran número de solicitantes; los sistemas de selección basados en las competencias ponen el acento en la identificación de unas pocas (tres a cinco) competencias fundamentales que cumplen con las siguientes condiciones (Bethell-Fox, 1994):

- Competencias que los trabajadores han desarrollado y demostrado en su vida laboral (iniciativa).

- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del personal y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo (competencias dominantes, como la motivación al logro).

- Competencias que puedan evaluarse de un modo fiable empleando un breve y bien centrado procedimiento, encuestas bien definidas que permitan obtener datos precisos, para luego ser decodificadas como conductas de creación de consenso o de antagonismo.

Los sistemas de selección y contratación basadas en competencias deben poseer determinadas características (Bethell-Fox, 1994):

- Lo primero y principal deben identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adaptará más al puesto y ofrece capacidades de desempeño en el puesto que la organización necesita para alcanzar sus objetivos.

- En segundo lugar, deben lograrse sin ningún tipo de sesgo debido a características como el sexo, la raza o defecto físico.

- En tercer lugar, el sistema de selección debe tener una buena relación costo/eficacia, de modo que el tiempo y el dinero que se dedican a su desempeño y puesta en práctica quede justificado por la calidad de las personas seleccionadas que se contraten.

Estas características se pueden conseguir fácilmente, primero se investiga las competencias necesarias para conseguir un desempeño superior en el puesto a cubrir. De esta forma se garantiza que el sistema basado en competencias busque durante el proceso de selección aquellas características que permitirán a los nuevos ocupantes del puesto conseguir buenos re-

sultados, debido a que las competencias identificadas son sólo aquellas que tienen un impacto real sobre el rendimiento en el puesto de trabajo, lo cual disminuye mucho la probabilidad de que se produzcan sesgos a causa de que la selección se haya realizado en base a características como el sexo o la raza (Bethell-Fox, 1994).

El primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: ¿cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si se ha contratado a la persona adecuada?

Con una idea clara de los aspectos de desempeño en el puesto a cubrir que son más valorados por la organización, el proceso de selección consistirá en encontrar a una persona no sólo capaz de desempeñar ese puesto, sino que pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos. Las organizaciones que cuentan con trabajadores con un desempeño superior, no sólo tienen más posibilidades de alcanzar el éxito, sino también tienen más probabilidades de generar la clase de entorno de trabajo estimulante que produce una mayor satisfacción entre todos los trabajadores.

Existen varios sistemas de selección de competencias (Bethell-Fox, 1994):

- Selección de competencias para un rendimiento superior: que se basa en entrevistas a empleados con desempeño "superior" y empleados con desempeño "adecuado", el analista de puesto podrá identificar las características personales, rasgos, capacidades y habilidades (lo que en conjunto se denomina competencias), que dan lugar no sólo a un desempeño aceptable, sino superior y que, por tanto, habrá que buscar al seleccionar a nuevos ocupantes. La Entrevista de Incidentes Críticos o de Eventos Conductuales es la

técnica moderna más potente que se puede utilizar para identificar las competencias asociadas a un desempeño superior.

- Selección de competencias genéricas: si no es posible realizar una entrevista de eventos conductuales con los ocupantes actuales, se puede aprovechar una base de competencias de conocimientos para hacer un primer esbozo de las posibles competencias que habrá de buscar en el proceso de selección; éstas pueden ser: a) competencias de logro y acción, b) competencias de ayuda y servicio, c) competencias de influencias, d) competencias gerenciales, e) competencias cognitivas, y f) competencias de eficacia personal.

En cualquier puesto de trabajo concreto, sólo será importante un subconjunto de competencias genéricas, ya que es poco probable que esta lista incluya todas las competencias importantes para alcanzar un desempeño superior en un puesto concreto. Cuando la organización cuente con ocupantes de desempeño superior, debería realizarse la entrevista de incidentes críticos (eventos conductuales); en caso contrario, una lista genérica de competencias resultará de gran utilidad (Hay/McBer, s/f).

Las escalas utilizadas para concretar y especificar modelos de competencias para la selección, pueden emplearse también como medio para calcular el nivel de cada candidato en cada competencia (Hartle, 1994).

Las competencias para un determinado puesto proporcionan un patrón y normas para la selección del personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación de desempeño y para el desarrollo y planes de sucesión.

Desde el punto de vista de costo/beneficio, la norma será contratar por la motivación fundamental y los rasgos de carácter y luego desarrollar en cada persona los conocimientos y las capacidades.

El perfil de competencias debe reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización, y a través de dicho perfil se pue-

de entonces identificar a los candidatos más aptos para los puestos de mayor valor añadido de una organización (planes de sucesión, proceso de selección interna).

En líneas generales, este es el enfoque teórico que se utiliza en la presente investigación, donde interesa definir el perfil de competencias del personal de enfermería del Hospital Universitario de Caracas, de tal manera que el mismo proporcione un mecanismo eficaz para el proceso de selección y evaluación en el puesto de trabajo.

Identificación y Medición de Competencias

Una competencia se define como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona y que le capacitan para desempeñar un determinado conjunto de tareas en un puesto de trabajo.

De acuerdo con Mitrani (1994):

> La competencia se define como "una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (Boyatzis, 1982). Las competencias "diferenciadoras" son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Las competencias "umbral" o "esenciales" son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Las competencias diferenciadora y umbral para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y norma para la selección del personal, para planificación de la sucesión, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal (p. 24).

Por su parte, Hay McBer (s/f) definen la competencia como:

> ...el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer un individuo o un grupo, para la realización de un conjunto de actividades estructuradas. Conocimiento: es la suma de lo percibido, descubierto o aprendido; incluye hechos e ideas, su comprensión. Destreza: la habilidad en la realización de movimientos físicos especialmente mediante el uso de las manos. Habilidad: la calidad de ser capaz de hacer algo, el poder mental o físico de realizar algo, un talento adquirido o desarrollado a través de la ex-

periencia (p. 8).

Se trata entonces de una variable compleja que involucra dentro de su propia definición a varios "constructos" psicológicos: conocimiento, habilidad, destreza, y cuyo sentido se establece en relación a la ejecución o desempeño de tareas en un puesto de trabajo específico. Es la capacidad desarrollada y utilizada con verdadero grado de dominio y responsabilidad, para realizar las tareas o actividades requeridas en un puesto o proceso de trabajo. Las competencias están integradas por información verbal, habilidades, destrezas y actitudes desarrolladas y demostradas en la persona.

Un conjunto de competencias definido por una empresa para apoyar sus políticas de calidad fue el siguiente (Mitrani, 1994):

- Competencias profesionales
  - Planificación y gestión de proyectos.
  - Atención centrada en el cliente.
  - Comunicación.
  - Trabajo en equipo.
  - Resolución de problemas.
  - Superación profesional y técnica.
  - Temas de seguridad, salud y medio ambiente.
- Competencias directivas
  - Liderazgo.
  - Delegación.
  - Gestión del cambio.
  - Gestión del desempeño.
  - Gestión de recursos humanos.

Para cada una de esas competencias, la empresa en cuestión elaboró una "escala de calificaciones basadas en la conducta". "De ese modo, cada empleado centra su atención sobre un conjunto de objetivos empresariales, y en el desarrollo de las competencias clave (Mitrani, 1994, p. 117).

Para evaluar competencias, Mitrani reporta que numerosas empresas están utilizando las denominadas "escalas de base conductista", usualmente compuestas por tres conjuntos de descripciones de conductas, que se emplean para permitir un juicio sobre cinco niveles de desempeño (ver Figura 2).

No alcanza el estándar	Alcanza en parte el estándar	Cubre el estándar	Supera el estándar	Supera con mucho el estándar
La comunicación es ineficaz. Información errónea distorsionada. O sobrecarga a otros con información innecesaria, o les ofrece insuficiente información. No escucha o no acepta las opiniones de los otros. Poca capacidad para expresarse oralmente o por escrito.		Consigue que se comunique con regularidad la información más importante y pertinente. Informa a los niveles de dirección apropiados, de forma regular y continuada. Hace preguntas para obtener información de retorno. Demuestra buena capacidad de escucha. Habla y escribe de forma clara y concisa. En todas las comunicaciones, las ideas están bien estructuradas y presentadas.		Toma iniciativas para informar, y solicita aportaciones de otros. La comunicación muestra un elevado nivel de creatividad, confianza en sí mismo y capacidad de persuasión. En situaciones problemáticas emplea un tono de comunicación cooperador y no acusatorio. Recibe con agrado información de retorno de otros, y responde a ella como norma, explica el cómo y el por qué se hacen las cosas. Este empleado está considerado como uno de los mejores en comunicación oral o escrita, incluyendo la comunicación de grupo.

Figura 2: Escala de Conducta para la Competencia "Comunicación"

FUENTE: adaptado de: Mitrani, A. (1994): "Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos". Bilbao: Deusto. p. 114.

A fin de mejorar el desempeño, el director, como asesor, junto con

el empleado, debe determinar las capacidades o competencias que requieren un mayor perfeccionamiento, y describir la forma en que se van a lograr esos perfeccionamientos. Estas descripciones de conductas, permiten a cada trabajador "imaginarse" cómo es ese mejor desempeño (Mitrani, 1994, p. 113).

El proceso para construir las escalas conductuales de cada competencia clave es laborioso y complejo. El Grupo Hay McBer (s/f), en un taller sobre Planificación de Carrera Basada en Competencias, describe ese proceso minuciosamente, para el desarrollo de un "modelo de competencias" (o sea, una descripción conductual de la competencia), para lo cual puede utilizarse la denominada "entrevista de eventos conductuales" y/o un "panel de expertos".

En relación a la "entrevista de eventos conductuales", Hay McBer indican:

- Define las habilidades críticas que son necesarias para que una persona tenga un desempeño excelente en un cargo/rol determinado e identifica a los individuos que las poseen en un alto grado.

- Esta entrevista se basa en la gran diferencia que existe entre los conceptos que una persona pueda tener acerca de lo que es necesario para lograr un buen desempeño y las conductas reales que demuestra y le resultan exitosas.

- La Entrevista de Eventos Conductuales es una técnica desarrollada por el psicólogo David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard y fundador de McBer y Compañía.

- El principio básico de este enfoque es ir más allá de lo que la gente dice que hace y descubrir realmente lo que hacen. Se ha determinado que lo que la gente dice acerca de sus habilidades tiene poca

credibilidad, si no se le vincula a conductas observables.

- Esto se consigue a través de una estrategia estructurada y focalizada (no un cuestionario estándar) que permite que la persona describa con lujo de detalle cuál fue su comportamiento ante eventos críticos que ha enfrentado en su trabajo.

De acuerdo con Hay McBer, la entrevista, que se aplica a los individuos que comprobadamente han desempeñado con éxito un determinado puesto de trabajo, permite que el entrevistado explique en detalle cuáles son sus experiencias de trabajo más críticas; siendo su objetivo reunir información lo más exacta posible respecto al desempeño real en el cargo/rol. Según sus promotores, esta entrevista no sugiere las respuestas al entrevistado y le permite hablar de manera libre y relajada.

La estructura de la entrevista de eventos conductuales implica siete pasos consecutivos:

- Preparación.
- Introducción.
- Descripción de responsabilidades.
- Evento exitoso/efectivo.
- Evento poco exitoso/inefectivo.
- Incidente/evento adicional/preguntas focalizadas.
- Cierre de la entrevista.

Otro método para determinar las competencias clave y definirlas en términos de conductas observables es convocar un panel de expertos (a diferencia de la entrevista de eventos conductuales, donde a cada experto se le entrevista en profundidad y de manera individual).

El panel de expertos procede entonces a:

- Seleccionar el cargo/rol clave en base al impacto que tenga en los resultados de la organización.
- Identificar situaciones / tareas críticas.
- Consolidar las situaciones / tareas críticas (típicamente 10 situaciones)
- Identificar las competencias.
- Diferenciar las competencias.

Según el enfoque de Hay McBer (s/f), lo ideal es emplear cuatro métodos complementarios para definir las competencias en términos de conductas observables: **a)** entrevista de eventos conductuales, **b)** panel de expertos, **c)** encuesta a una muestra de empleados del cargo/rol, y **d)** análisis de tareas; recomendando como el mejor método de todos la entrevista de eventos conductuales.

Planificación de Carrera basada en Competencias

Sin duda, la principal aplicación o utilidad que tiene el modelo de competencias del cargo es la planificación de carrera, estrechamente vinculada tanto con el adiestramiento y desarrollo, como con la selección, para un puesto de trabajo dado.

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El mejor enfoque de plan de carrera combina un análisis de los puestos

de trabajo, en términos de tareas y en términos de conductas organizativas necesarias para un desempeño superior. Este enfoque combinado es esencial para cada puesto de la cadena, porque de vez en cuando pueden presentarse profundas discrepancias entre las características exigidas en un puesto y las exigidas en otro del mismo plan de carrera.

El plan de carrera conlleva la realización de una serie de adecuaciones puesto-persona que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valía que necesita para alcanzar sus objetivos.

En un entorno rápidamente cambiante, no es tarea fácil conseguir la óptima adecuación puesto-persona, como tampoco lo es cuando los puestos de trabajo llegan a hacerse más complejos o "virtuales": unos puestos de trabajo claramente definidos van dando paso a puestos en los que nadie, a excepción del ocupante, puede definir el límite de discreción necesario para hacer que las cosas funcionen; se trata del denominado "fenómeno de la rosquilla invertida". La rosquilla es un pequeño pastel en forma de anillo; en todo puesto de trabajo hay una parte que está perfectamente definida, es el núcleo, el centro de la rosquilla; en los nuevos puestos de trabajo se espera que la persona haga no sólo lo que se le exige, sino que de alguna manera realice también algún esfuerzo discrecional, con lo que se tendrá que mover en el espacio vacío de la rosquilla. Nadie, a excepción del propio trabajador, puede definir los límites de esa actuación discrecional, el borde de la rosquilla: dependerá de las competencias de esa persona.

La investigación (Boyatzis, 1982), revela que, cuanto más complejo es el puesto de trabajo, más difícil resulta identificar las tareas y competencias críticas relacionadas con el éxito en dicho puesto. Recurriendo a un ejemplo

extremo, se pueden especificar perfectamente las tareas en una cadena de montaje y definir brevemente las capacidades y conocimientos requeridos por los trabajadores. Por contra, en puestos de trabajo profesionales y directivos, las competencias que marcan la diferencia entre desempeño mínimo y desempeño excelente suelen ser más débiles y menos prescriptivas; debido a ello, esas competencias son más difíciles de identificar que las de los trabajadores manuales. Sin embargo, al diseñar el plan de carrera correspondiente a puestos profesionales y directivos que aporten mucho valor añadido, es necesario tener en consideración estas competencias.

Comprender y conocer los requisitos de diversos puestos de trabajo en términos de tareas y competencias ayuda a clarificar la planificación de recursos humanos. Aunque dos puestos de trabajo puedan tener tareas similares, es posible que exista muy poca coincidencia en el perfil de competencias necesario para un desempeño eficaz en ellos. El ejemplo citado para ilustrar este fenómeno es el de la transición desde vendedor a director de ventas: en ambos puestos las personas comparten tareas, sin embargo, el papel de director de ventas exige unas competencias muy diferentes a las requeridas por el puesto de vendedor.

Los principales pasos para desarrollar un sistema de planes de carrera en base a competencias son los siguientes (Mitrani, 1994):

1. Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos (que definirá la dirección) que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.

2. Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger

sus opiniones acerca de qué tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

3. Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.

4. Realizar entrevistas en profundidad a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden, tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y cómo lo hacen (entrevista de eventos conductuales o incidentes críticos).

5. Elaborar un modelo de competencias de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño excelente.

6. Analizar los planes de carrera, combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas, para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

7. Implantar el sistema de planes de carrera, en una de las siguientes opciones: a) inventarios de tareas y competencias asistidos por computador; b) evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo, c) asesoramiento sistemático, d) desarrollo de carrera y programas de formación.

En un diagrama de plan de carrera basado en competencias aparecen

las principales familias de puestos de trabajo de la organización (o una división dentro de la misma). Cada familia de puestos se conecta paso a paso con las otras, y en ella se indican los principales "diferenciadores" respecto al posible siguiente puesto en la cadena de la organización. Para todo puesto avanzado en el plan de carrera, se necesita dominar las competencias precedentes. El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos, que puede venir clasificada por las familias de puestos de trabajo.
- Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.
- Una descripción de comportamiento (diccionario) para cada competencia del modelo.
- Unos indicadores de desempeño (comportamientos) que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.
- Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.
- Un mapa de carreras dentro de la organización, que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.
- Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales diferencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.

- Recomendaciones de formación o de selección, para cada competencia del plan de carrera.

METODO

Problema

¿Cómo debe ser el sistema de selección del personal de enfermería del HUC para que el mismo sea cónsone con los principios científicos que rigen el proceso de selección en una moderna gestión de recursos humanos?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de selección para el personal de enfermería en el Hospital Universitario de Caracas, cónsone con los principios científicos que rigen el proceso de selección en una moderna gestión de recursos humanos.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de selección del personal de enfermería en el Hospital Universitario de Caracas.
2. Sistematizar elementos conceptuales de las diferentes posturas teóricas acerca del proceso de selección de personal enmarcado dentro de la más amplia gestión de recursos humanos.
3. Diseñar el perfil de entrada del personal de enfermería del HUC en función de los requerimientos y especificidades de la Institución, los estándares para el ejercicio de la enfermería y los postulados teóricos del proceso de selección de recursos humanos.

4. Postular los elementos e interrelaciones que deben conformar el sistema de selección del personal de enfermería en el HUC, en función del perfil de entrada previamente elaborado.

Conceptos

- Competencia: es una característica subyacente de un empleado (motivo, habilidad, auto imagen, rol social, conocimiento...) que resulta en un desempeño efectivo o superior en un puesto de trabajo.

- Competencia clave: es aquella que es principal o críticamente esencial para el éxito en el desempeño de un puesto de trabajo específico ubicado en un nivel específico de la jerarquía organizacional.

- Competencia principal: es cualquier competencia cuya adquisición por parte del empleado es esencial o crítica para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

- Competencia subordinada: es una competencia que tiene menor importancia o jerarquía con relación a otra.

- Modelo de competencias: incluye aquellas competencias requeridas para el desempeño satisfactorio o ejemplar de un trabajo dentro del contexto de los roles de trabajo de una persona, responsabilidades y relaciones en una organización y sus ambientes interno y externo.

- Operacionalización de Competencias: proceso mediante el cual se define el perfil de competencias asociadas a un puesto de trabajo o a un proceso o procesos de trabajo, que consiste en analizar las tareas que integran el puesto o proceso de trabajo, e identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar óptimamente cada tarea en términos de conductas observables y/o medibles en forma objetiva.

- Trabajo competente: es una capacidad del empleado para satisfacer (o exceder) los requerimientos del puesto de trabajo y producir resultados al nivel esperado de calidad, dentro de las restricciones de los ambientes interno y externo de la organización.

Tipo y Diseño de Investigación

Considerando los diferentes criterios y enfoques que se utilizan para la clasificación de investigaciones, el presente estudio se enmarca de la siguiente manera:

- Propósito o fin: *aplicada*; puesto que conduce a la obtención de información que puede ser utilizada para mejorar el funcionamiento de una organización. Además se enmarca dentro de las ciencias de la administración, que son ciencias aplicadas.

- Alcance o duración en el tiempo: *seccional, de panel*; puesto que estudia un fenómeno en un momento dado del tiempo, sin efectuar estimaciones sobre su comportamiento futuro.

- Amplitud: *microsociológica*; puesto que su ámbito de estudio no permite hacer conclusiones sobre macroindicadores sociales o sobre el macrofuncionamiento de las estructuras sociales. Se ocupa, en cambio, de una organización específica (Hospital Universitario de Caracas, Departamento de Enfermería).

- Nivel o profundidad de conocimientos: *normativa*; puesto que se elaboró un diseño genérico de sistema de selección para el personal de enfermería en el Hospital Universitario de Caracas.

- Fuentes: *mixtas*; puesto que se recolectó datos de índole primaria en contacto directo con la realidad estudiada, y secundaria, mediante el análisis de registros, documentos, informes, etc.

- Carácter: *cualitativa*; puesto que el análisis de la información recolectada involucra la utilización de métodos cualitativos.

- Estrategia y naturaleza: *empírica* y *normativa*; puesto que el objeto de estudio consiste en un fenómeno que ocurre en el mundo fáctico, pero con fines de optimización.

- Objeto: *institución social (organización)*; puesto que se trata de la obtención de información acerca del funcionamiento de una organización social (Departamento de Enfermería del Hospital Universitario de Caracas).

Población y Muestra

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtenga de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucrados en la investigación.

En tal sentido, en el presente estudio, no resulta pertinente definir una población o universo, dado que no se llevó a cabo ninguna encuesta, ni tampoco se realizó entrevistas al personal gerencial y operacional de la organización objeto de estudio, sino que se sometió el caso de estudio a un proceso de evaluación a fin de determinar los requerimientos del sistema de selección de personal de enfermería.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1991), "la *muestra* suele ser definida como un *subgrupo de la población*. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población" (pp. 210-211). En el presente estudio lo que interesa es diagnosticar el sistema actual de selección de personal de enfermería y no hacer inferencias respecto a los empleados del Departamento de Enfermería, por lo cual no resulta pertinente establecer diseños muéstrales.

Por su propia naturaleza, se trata de una evaluación de un caso de estudio y, en tal sentido, no es una investigación sobre elementos de una población.

Instrumentos / Equipos / Materiales

Para la realización del diagnóstico de la situación actual del proceso de selección del personal de enfermería en el Hospital Universitario de Caracas, se trabajó con observación del caso de estudio y evaluación del sistema actual de selección. El propósito de dicha evaluación fue conocer la situación actual del sistema de selección, sus ventajas y desventajas, así como sus oportunidades de mejora.

Por lo tanto, en el presente estudio no se trabajó con instrumentos de medida, tales como cuestionarios o guías de entrevista.

Procedimiento

En líneas generales, el procedimiento seguido en esta investigación está reflejado en los objetivos específicos planteados, según se expone a continuación:

1. Diagnóstico de la situación actual del sistema de selección del personal de enfermería en el Hospital Universitario de Caracas, específicamente del instrumento que se utiliza actualmente para llevar a cabo la selección, que consiste en un instrumento de evaluación de desempeño de las enfermeras aspirantes a ingreso durante su pasantía preelaborar. Esto permitió conocer la situación actual del sistema de selección, sus ventajas y desventajas, así como sus oportunidades de mejora.
2. Sistematización de elementos conceptuales de las diferentes posturas teóricas acerca del proceso de selección de personal enmarcado

dentro de la más amplia gestión de recursos humanos, por medio de la revisión, análisis y síntesis de fuentes documentales y bibliográficas diversas, particularmente en lo que se refiere a los procedimientos de medición del perfil de entrada y el desempeño en fase preelaborar (pasantía) de los candidatos a ocupar el puesto de trabajo.

3. Diseño del perfil de entrada y de desempeño para la fase preelabora (pasantía) del personal de enfermería del HUC en función de los requerimientos y especificidades de la institución, los estándares para el ejercicio de la enfermería y los postulados teóricos del proceso de selección de recursos humanos, a través de un proceso de integración de la información recolectada de la realidad del objeto de estudio (diagnóstico), así como de la sistematización de elementos conceptuales acerca del sistema de selección de personal.

4. Postulación de los elementos e interrelaciones que deben conformar el sistema de selección del personal de enfermería en el HUC, en función del perfil de entrada y de desempeño preelabora (pasantía) previamente elaborado, utilizando para ello el modelo de proceso (entradas, transformación, salidas), la metodología de diagramación de flujo de proceso y, en general, la teoría de sistemas.

Consideraciones Éticas

Los resultados del estudio solamente serán conocidos en el ámbito académico de la autora, así como por el propio Departamento de Enfermería del HUC para su beneficio. Cualquier información que no deba ser divulgada, será manejada de manera estrictamente confidencial.

Análisis de Datos

Los datos obtenidos mediante el estudio diagnóstico del proceso o sistema actual de selección de personal se procesaron a través del modelo de

proceso (entradas, transformación, salidas), la metodología de diagramación de flujo de proceso y, en general, el análisis comparativo entre la situación actual y la situación deseada en materia de selección de personal para laborar en el Departamento de Enfermería del HUC.

RESULTADOS

En el Departamento de Enfermería del HUC no existe actualmente un procedimiento riguroso y sistemático para la selección del personal de enfermería.

Lo anterior se desprende del hecho de que el único procedimiento que se utiliza para la selección de dicho personal es el siguiente cuestionario de preguntas abiertas para la Evaluación de Personal, el cual se aplica al pasante de enfermería al finalizar su pasantía o período de prueba:

1. Asistencia y puntualidad.
2. Apariencia personal de acuerdo al rol que desempeña.
3. Cumple con las actividades asignadas.
4. Cuida los recursos materiales.
5. Planifica el trabajo.
6. Atiende y cumple instrucciones de sus superiores.
7. Se concentra en el trabajo que realiza.
8. Su estado de salud influye en el cumplimiento del trabajo.
9. Acepta sugerencias y observaciones.
10. Demuestra deseos de superación.
11. En las situaciones de trabajo y de aprendizaje demuestra originalidad e imaginación.

12. Desarrolla los procedimientos básicos con habilidad y destreza, con rapidez pero libre de riesgos.

13. Relaciones interpersonales.

Resulta evidente que ese listado de "competencias" es insuficiente y hasta cierto punto arbitrario, dejando de lado aspectos muy importantes del perfil de enfermería, así como abarcando aspectos relativamente irrelevantes, tal como se desprende de la comparación del instrumento anterior con el siguiente Perfil de Enfermería, elaborado por la autora de este estudio con base en la información suministrada por la Oficina Central de Personal:

Cuadro 1

Perfil de Enfermería

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
ENFERMERA I: Abajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio en enfermería hospitalaria; y realiza tareas afines según sea necesario.	Recibe y entrega la guardia, conoce de los ingresos y egresos, constata valoración inicial del enfermo, su estado físico, mental y social.	Conocimiento en el manejo de equipos de computación.	Habilidad para operar equipos, instrumentos y material quirúrgico.
	Participa en la revista médica, informa sobre las condiciones de salud del enfermo, los cambios observados y toma nota acerca del tratamiento que debe aplicarse.	Conocimiento de los principios, métodos y procedimientos teóricos y prácticos de enfermería profesional.	Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
	Distribuye el trabajo diario de las auxiliares de enfermeras.		Habilidad para elaborar reportes e informes técnicos.
	Aplica tratamiento terapéutico de acuerdo a las indicaciones del equipo médico.		Habilidad para establecer comunicación efectiva enfermera-paciente-familia.

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
	Imparte educación para la salud a individuos sanos y enfermos, así como a la familia.		Capacidad de trabajo.
	Cuida y mantiene la higiene y confort del medio ambiente del enfermo.		Dominio emocional.
	Realiza la esterilización de los equipos materiales quirúrgicos.		
	Lleva el control de medicinas y fármacos suministrados diariamente.		
	Elabora plan de cuidado diario de acuerdo a las necesidades del enfermo.		
	Presenta reporte diario de las actividades realizadas.		
	Participa en la revisión periódica de los manuales, normas y procedimientos técnicos de enfermería.		
ENFERMERA II: bajo supervisión general, realiza trabajos e dificultad promedio en enfermería hospitalaria, y/o supervisa las actividades del personal de enfermería en un servicio asignado y realiza tareas afines según sea necesario.	Supervisa las actividades de enfermería en lo referente a la atención directa del enfermo.	Conocimiento en el manejo de equipos de computación.	Habilidad para supervisar personal.
	Participa en la revista médica, informa sobre las condiciones de salud del enfermo, toma nota acerca del tratamiento que debe aplicarse y prepara material e información en caso de operaciones.	Conocimiento amplio de principios, métodos y procedimientos teóricos y prácticos de enfermería profesional.	Habilidad para adiestrar personal.

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
	Recibe y entrega la guardia, constata el estado general del enfermo, así como el material médico quirúrgico.	Conocimiento de administración de los servicios de enfermería.	Habilidad para tomar decisiones en situaciones críticas y de emergencia.
	Aplica tratamiento terapéutico de acuerdo a las indicaciones del equipo médico.		Habilidad para establecer comunicación efectiva enfermera-paciente-familia-comunidad.
	Prepara al enfermo de acuerdo al plan quirúrgico y presta atención de enfermería en la fase post-operatoria.		Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
	Inspecciona las unidades hospitalarias para escuchar las observaciones y reclamos e los enfermos sobre el funcionamiento del servicio, verifica la higiene y confort del medio ambiente del paciente.		Capacidad de trabajo.
	Asiste y participa en reuniones clínicas, para discutir y estudiar los casos expuestos.		Dominio emocional.
	Elabora pedidos de medicamentos, narcóticos estupefacientes, materiales médico-quirúrgicos, lencería, equipos médicos, lleva el control estricto de los mismos y realiza inventarios periódicos.		

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
	Realiza reuniones con el personal a fin de orientarlos acerca de la aplicación del proceso de atención de enfermería, e incorporación de nuevas normas y procedimientos de trabajo.		
	Imparte adiestramiento al personal de enfermería en servicio.		
	Participa en investigaciones sobre infecciones hospitalarias.		
	Analiza los informes diarios a fin de evaluar el rendimiento del personal.		
	Elabora plan de trabajo, vacaciones, permisos y suplencias del personal bajo su supervisión.		
ENFERMERA III: bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable por la dirección y administración de todos los servicios de enfermería en un hospital mediano, y realiza tareas afines según sea necesario.	Dirige, coordina y supervisa las actividades de enfermería en los diferentes servicios de un establecimiento de salud.	Conocimiento en el manejo de equipos de computación.	Habilidad para operar equipos y material quirúrgico especializado.
	Participa en reuniones interdisciplinarias, a fin de estudiar y discutir casos clínicos.	Conocimiento amplio de los principios, métodos y técnicas de enfermería.	Habilidad para supervisar personal.
	Revisa y evalúa los informes presentados por el personal a su cargo y elabora el informe global de las actividades de los servicios.		Habilidad para adiestrar personal.

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
	Coordina y supervisa lo relativo a vacaciones, permisos, planes de trabajo y suplencia del personal.		Habilidad para evaluar la productividad de los servicios de enfermería.
	Aplica tratamiento terapéutico indicado por el equipo médico.		Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
	Inspecciona el funcionamiento de los diferentes servicios y aplica los correctivos pertinentes.		
	Revisa y conforma las solicitudes de medicamentos, equipos y materiales quirúrgicos.		
	Coordina y supervisa el inventario de fármacos, material médico-quirúrgico, lencerías y equipos médicos.		
	Coordina y/o realiza investigaciones sobre infecciones hospitalarias.		
	Coordina y supervisa la implantación de programas de adiestramiento al personal en servicio; así como lo relativo a pasantías.		
	Tramita lo relativo a tarjetas de nacimiento, certificados de defunción, ingresos y egresos de pacientes y otros.		
	Elabora manuales, normas técnicas y procedimientos de enfermería.		
	Presenta informes técnicos.		

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
ENFERMERA IV: bajo dirección, realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable por la dirección y administración de todos los servicios de enfermería en un hospital mediano o ambulatorio; o asiste al Jefe de Departamento de Enfermeras en un hospital grande, y realiza tareas afines según sea necesario.	Dirige, coordina y supervisa las actividades de atención de enfermería en un establecimiento de salud.	Conocimiento considerable de enfermería profesional.	Habilidad para supervisar personal.
	Elabora programas de educación continua de acuerdo a las necesidades de enfermería detectadas.	Conocimiento en administración de servicios de enfermería.	Habilidad para impartir docencia.
	Aplica tratamiento terapéutico indicado por el equipo médico.	Conocimiento amplio de materia médica, saneamiento, dietética de hospital e higiene personal.	Habilidad para establecer relaciones interpersonales enfermera-paciente-familia-comunidad.
	Coordina y/o realiza trabajos de investigación en su especialidad.		Habilidad para elaborar informes técnicos.
	Tramita ante la dirección respectiva, la provisión de cargos, dotación e os servicios y lo relativo al mantenimiento preventivo y restaurativo de los equipos e instrumentos médicos.		
	Dirige y coordina la elaboración e implantación de manuales, normas técnicas, procedimiento y planes de trabajo.		
	Dirige y realiza labores docentes.		
	Participa en las comisione de trabajo para desarrollar programas orientados a prevenir los problemas de salud.		
	Elabora informe anual sobre actividades realizadas, mejoras y necesidades de los servicios de enfermería.		

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
	Inspecciona y evalúa el funcionamiento de los servicios.		
ENFERMERA V: bajo dirección, realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable por la dirección y administración de todos los servicios de enfermería en un hospital grande, y realiza tareas afines según sea necesario.	Dirige, coordina y supervisa las actividades e atención de enfermería en un establecimiento de salud.	Conocimiento considerable de enfermería profesional.	Habilidad para supervisar personal.
	Aplica tratamiento terapéutico indicado por el equipo médico.	Conocimiento de administración de los servicios de enfermería.	Habilidad para tomar decisiones.
	Analiza y coordina la implantación de cambios en las normas y procedimientos de atención de enfermería.	Conocimiento de legislación sanitaria.	Habilidad para establecer comunicación efectiva enfermera-paciente-familia-comunidad.
	Participa en comisiones interdisciplinarias a fin de desarrollar programas de salud.		Habilidad para presentar informes técnicos.
	Coordina, diseña y estructura programa de educación continua, tomando en cuenta el potencial y necesites del personal de enfermería.		
	Dicta y participa en charlas, talleres, seminarios y congresos, a nivel nacional e internacional.		
	Coordina y/o supervisa proyectos de investigación en el campo de su especialidad.		
	Controla la dotación y conservación de equipos médicos, materiales quirúrgicos, lencerías, medicamentos y estupefacientes.		

CARGO	TAREAS TÍPICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
	Participa en revistas médicas.		
	Coordina la elaboración de informes de los servicios de enfermería.		
	Inspecciona y evalúa el funcionamiento de los servicios de enfermería.		

FUENTE: elaborado con base en datos tomados de la Oficina Central de Personal (OCP).

Por su particular importancia, en el Departamento de Enfermería del HUC también se aplica una Prueba de Conocimiento a los pasantes que aspiran a quedar como personal fijo de enfermería. Sin embargo, no se evalúa las habilidades y destrezas, ni muchas competencias profesionales que se derivan de las tareas típicas de la labor de enfermería.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De los resultados obtenidos en la investigación diagnóstica de la situación actual del sistema de selección de personal para el Departamento de Enfermería del HUC, se desprende los siguientes aspectos resaltantes:

1. La selección del personal de enfermería no está articulada a la política estratégica de personal, inexistente en el HUC, y en consecuencia no está en capacidad ese sistema de acompañar a la visión de futuro que la institución hospitalaria debería tener. Ello convierte al sistema de selección en un proceso que responde a necesidades pasadas o a lo sumo presentes, y de corto plazo, relegando a un segundo plano el futuro de la institución hospitalaria.

2. Como consecuencia de lo anterior, la selección del personal de enfermería se hace en función del reemplazo y no el mantenimiento y desarrollo de ese valioso recurso humano.

3. En línea con lo anterior, el proceso de selección se hace sobre la base de las capacidades actuales del trabajador (básicamente conocimientos técnico-profesionales de enfermería) y no de su potencial de desarrollo.

4. Lo más importante es que el proceso de selección del personal de enfermería en el HUC, está signado y girando en torno a la definición del cargo (casi exclusivamente en lo que atañe a la esfera de conocimientos técnico-profesionales), lo cual determina que el sis-

tema de selección promueva y refuerce la especialización y la búsqueda de la eficiencia individual, en contraposición a una búsqueda más amplia, general y menos individualizada.

Esta última característica del sistema actual utilizado en el HUC para la selección del personal del Departamento de Enfermería, plantea un gran problema con dos vertientes que presentan rasgos particulares. La primera vertiente del problema es la que se refiere a la selección de personal para cargos de nivel mínimo. Ello si bien resulta aparentemente sencillo, olvida realidades más profundas: el desarrollo tecnológico, las necesidades de contar con recursos humanos más calificados y la imposibilidad de lograr la excelencia hospitalaria con recursos humanos de enfermería de bajo nivel. Se trata de la óptica mecanicista del reemplazo.

La segunda vertiente del problema es la referida a la contratación de recursos humanos para cargos que requieren experiencia. El proceso de selección de este tipo de personal de enfermería tiende a complicarse cada día más y exige mayores esfuerzos de parte de la institución hospitalaria.

Todas las deficiencias señaladas han impedido el desarrollo en el HUC en general, y específicamente en su Departamento de Enfermería, de políticas de personal que aseguren el desarrollo del recurso humano dentro de la institución hospitalaria.

Los procedimientos e instrumentos utilizados para la selección del personal de enfermería en el HUC son fiel reflejo de una realidad organizacional donde los procesos de gestión de recursos humanos no están engranados con la gestión integral de la organización, ni mucho menos alineados con los modernos enfoques gerenciales.

PROPUESTA

Panorámica General del Sistema de Selección

La selección de personal es sencillamente la escogencia de un profesional más idóneo para ocupar un cargo dentro del Departamento de Enfermería del HUC, a través de unas técnicas adecuadas en cada caso o situación. Estas técnicas pueden ser: entrevistas, pruebas de conocimientos o de capacidad, test psicométricos, test de personalidad, técnicas de simulación, entre otras.

Una vez atraídos los candidatos (pasantes de enfermería), el siguiente paso es seleccionar el mejor. Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en el Departamento de Enfermería del HUC, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal de enfermería. Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos: a) la adecuación del hombre al cargo, y b) la eficiencia del hombre en el cargo.

El proceso de selección varía según las organizaciones, algunas pueden dar más importancia a uno de los pasos que otras. **Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1985)** establecen siete pasos para el proceso de selección, los cuales se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Pasos del Proceso de Selección

PROCEDIMIENTOS	PROPÓSITOS	ACCIONES Y TENDENCIAS
1. Formulación de la solicitud de empleo.	Indica él puesto que quiere el solicitante, proporciona información para las entrevistas.	Solicita sólo información que pronostica éxito en el trabajo.
2. Entrevista previa de selección.	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.	Formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, la disposición para reubicarse, etc.
3. Pruebas.	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.	Puede comprender pruebas de programas de *software*, análisis, escritos y capacidad médica y física.
4. Investigación de antecedentes.	Constata la veracidad del currículo o la solicitud del solicitante.	Llama a los supervisores anteriores del solicitante (con autorización) y confirma la información proporcionada por el solicitante.
5. Entrevista profunda de selección.	Averigua más del solicitante como persona.	Realizada por el gerente o supervisor inmediato con el que reportará el solicitante.
6. Examen médico.	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la organización contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.	Con frecuencia es realizado por el médico de la organización.
7. Oferta de empleo.	Ocupa un trabajo o puesto vacante.	Ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.

FUENTE: Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1995) (p. 425).

Política y Objetivos del Sistema de Selección

Los objetivos de la política de selección del personal de enfermería en el HUC deben mantener la coherencia con los objetivos centrales de los nuevos enfoques de gestión de personal; debiendo asimismo integrarse al desarrollo estratégico en los recursos humanos de la organización. Los

criterios fundamentales que aseguran la integración, la calidad y coherencia el proceso de selección son los siguientes:

1. La búsqueda del personal debe estar orientada por la visión de futuro de la institución hospitalaria. La planificación de largo alcance es el marco o contexto que proporciona sentido al proceso de selección.

2. El objetivo de la selección es buscar personas para mantenerse, desarrollarse y crecer dentro de la organización. En gran medida alcanzar este objetivo, depende de la adecuada selección de los recursos humanos.

3. Lo anterior supone que el énfasis hay que colocarlo en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no solamente en sus conocimientos, habilidades y destrezas en un momento específico.

4. Igualmente, el objetivo es buscar personas con posibilidades de desempeñarse en el Departamento de Enfermería del HUC, y ello está vinculado con la definición amplia del cargo y de los agrupamientos de cargos. Esto significa una visión social más amplia y una superación de la óptica convencional en la que el interés se concentra en el desempeño del individuo en un cargo definido de manera estrecha.

5. Relacionado con el punto anterior, el objetivo es seleccionar recursos humanos de enfermería con capacidad para trabajar en equipo, y realizar contribuciones a la institución hospitalaria y, al mismo tiempo, con potencial para aprender y desarrollarse. Interesa el desarrollo del personal y no su reemplazo.

Una organización cuya gestión de recursos humanos está fundamentada en estos principios, y en consecuencia en el crecimiento continuo de su recurso humano, está en capacidad de:

1. Desarrollar una política de personal con visión de largo plazo.

2. Asegurar los "relevos" en todos los niveles porque hace uso de la promoción interna.

3. Colocar el énfasis del sistema de selección en la búsqueda de personal para los niveles mínimos del Departamento de Enfermería, dado que se asegura su desarrollo y promoción interna.

Proveedores Básicos del Sistema de Selección

El sistema de selección utiliza a dos proveedores básicos para alimentar la política de personal. De un lado, el propio Departamento de Enfermería para asegurar la promoción, relevos y desarrollos; y del otro lado, los proveedores externos.

Estos últimos deben ser concebidos y administrados como una relación estrecha que permita un adecuado desarrollo de proveedores externos de personal de enfermería. Entre los más importantes de dichos proveedores se encuentran instituciones como centros de capacitación, universidades e institutos de formación profesional de enfermería.

De lo anterior se deriva:

1. Cuando se requiera personal de enfermería, por razones de crecimiento de la institución hospitalaria o por vacantes, la selección de los aspirantes se hará sobre la base de los atributos, definidos de manera amplia, que el Departamento de Enfermería del HUC

establezca.

2. Es preciso mantener una estrecha relación con aquellos institutos, universidades y centros de formación de profesionales de enfermería que proveen este valioso recurso humano, con el fin de asegurar la calidad de los aspirantes.

Atributos Indispensables para la Selección

Estos son los atributos necesarios que deben tener todos los individuos que quieren pertenecer al Departamento de Enfermería del HUC:

1. *Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias*: conocimiento teórico y práctico básico requerido para los cargos de enfermería definidos de manera amplia y genérica por el Departamento de Enfermería del HUC.

2. *Potencial de aprendizaje*: este aspecto se refiere a la capacidad del individuo para aprender. Un sistema apoyado en el uso del potencial humano requiere de individuos capaces de desarrollarse a través de un entrenamiento continuo.

3. *Capacidad de trabajo en equipo*: es un requisito necesario que todo individuo dentro del Departamento de Enfermería del HUC sea apto para el trabajo en equipo, ya que la participación a través de los equipos de mejora, es el principal vehículo para canalizar el potencial de producir mejoras de parte de los trabajadores.

4. *Valores compartidos*: es fundamental que todo el personal del Departamento de Enfermería del HUC comparta los valores y la filosofía de la institución hospitalaria. Esto facilita el proceso de

familiarización y adaptación del individuo a la organización.

Pasos para la Selección

El propósito de describir los pasos, no es un debate acerca de las técnicas, sino más bien anotar los criterios generales que deben orientar el proceso de selección de personal, a saber:

1. *Promoción / Selección*: la labor de difusión y promoción no debe orientarse en torno a la búsqueda de trabajadores para el Departamento de Enfermería del HUC. En consecuencia, promover la institución hospitalaria y su Departamento de Enfermería, así como su filosofía y sus valores es una importante clave para atraer personal potencialmente comprometido con la organización. Se tratará de minimizar la búsqueda de personas para cargos específicos dentro del Departamento de Enfermería.

2. *Desarrollar Relaciones Estratégicas con los Proveedores*: mantener contactos, realizar presentaciones y preparar visitas de los centros de formación al Departamento de Enfermería del HUC, constituye una vía para realizar la promoción y desarrollar políticas más estrechas con los proveedores, que permita asegurar al Departamento de Enfermería del HUC recursos humanos más calificados y preparados.

3. *Pruebas*: el objetivo de este paso es señalar la necesidad de la inclusión de los modernos criterios de gestión de recursos humanos, en el sistema de selección. Independientemente de las pruebas que se utilice (tests, cuestionarios u otras), es necesario que las mismas contemplen: (a) Potencial de desarrollo; (b) Capacidad de trabajo en equipo; (c) Habilidades para aprender; (d) Capacidad de

comprometerse y realizar aportes al Departamento de Enfermería y al HUC en general.

4. *Entrevistas*: una vez realizadas las pruebas de selección y verificados los datos del aspirante, es importante realizar una entrevista personal para afinar los resultados obtenidos y proceder a la selección definitiva. Cuando se mantiene una estrecha relación con los institutos, universidades y centros educacionales que suministran el recurso humano de enfermería, mucha de la información requerida en los pasos anteriores es suministrada por dichos centros.

Competencias Genéricas a Evaluar en el Aspirante

A continuación se presenta un listado de **competencias normalizadas** por el Grupo Hay/McBer en numerosas organizaciones a nivel internacional, que comprobadamente subyacen a una gran diversidad de puestos jerárquicos, ejecutivos y gerenciales, así como, en niveles menores de desarrollo, a los puestos de inferior jerarquía que se concatenan hasta llegar a un "cargo meta".

Cuadro 2

Competencias a Evaluar en el Sistema de Selección

1	**AUTO CONFIANZA**: es el convencimiento de que uno es capaz de cumplir con unas funciones y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
2	**AUTOCONTROL**: es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones hostiles o de rechazo. Asimismo, implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.
3	**COMPORTAMIENTO ANTE ERRORES**: refleja la actitud que las personas toman para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. La actitud positiva en esta competencia consiste en asumir una actitud de sincero reconocimiento de los errores cometidos, enfocándose a las causas que lo determinaron y buscando las soluciones para evitar que vuelvan a repetirse, en lugar de buscar justificarse o negarse a reconocer el error cometido.
4	**AUTENTICIDAD**: se refiere al grado en que una persona actúa en concordancia con sus valores expresados "actúo de acuerdo a lo que digo". Implica una actuación extremadamente honesta en todas las circunstancias. Expresa verbalmente su adhesión a un valor o su posición en relación a un asunto y lo respalda con su actuación.
5	**PERSPECTIVA ÉTICA**: es la capacidad de entender las implicaciones morales y éticas de una situación. Involucra manejar valores conflictivos y decidir en función de una perspectiva ética.
6	**IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN**: es la capacidad de actuar en función de los objetivos de la organización. Implica alinear los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la organización. Antepone los objetivos de la organización a los propios, preferencias o prioridades.
7	**FLEXIBILIDAD**: es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y aceptar sin problema los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.
8	**CONOCIMIENTOS TÉCNICO-PROFESIONALES**: incluye el afán de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnico-profesionales, así como transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.
9	**PENSAMIENTO ANALÍTICO**: es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente identifica las relaciones causa-efecto de los eventos.

10	**PENSAMIENTO CONCEPTUAL**: es la habilidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos; así mismo, identifica los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
11	**PENSAMIENTO CREATIVO**: implica usar un enfoque innovador para manejar los problemas.
12	**BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN**: es la inquietud y la curiosidad de saber más sobre cosas, temas o personas. Implica el ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o información que pueda ser útil en el futuro.
13	**PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD**: es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.
14	**ESFUERZO ADICIONAL**: es hacer más de lo que se requiere o se espera en el cargo o rol, realiza actividades que nadie le ha pedido para mejorar o incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.
15	**INICIATIVA**: es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o problemas (esta competencia NO se refiere al proceso de planificación estratégica formal).
16	**ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO**: es la preocupación por realizar su trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado, o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación.
17	**ALTOS ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO**: se refiere a los estándares expresados de comportamiento como profesional. Aquellos con esta competencia mantienen una imagen profesional en todo lo que hacen.
18	**INNOVACIÓN**: es esforzarse en realizar cosas nuevas que mejoran el desempeño.
19	**SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**: es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, sentimientos y preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, subalternos y superiores y puede también incluir la sensibilidad intercultural.
20	**ESCUCHAR Y RESPONDER**: se refiere a cómo las personas adquieren y utilizan la Sensibilidad Interpersonal para moldear sus propias respuestas.

21	**ORIENTACIÓN HACIA EL USUARIO**: es el deseo de ayudar o servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del usuario (puede incluir también sus compañeros o cualquier persona que intente ayudar).
22	**IMPACTO E INFLUENCIA**: implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que le apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere.
23	**CONCIENCIA ORGANIZACIONAL**: es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, es capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos dentro de la organización.
24	**DESARROLLO DE RELACIONES**: consiste en actuar para construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con aquellas personas que son, o pueden ser algún día valiosas para conseguir los objetivos relacionados con el trabajo.
25	**DIRECCIÓN DE OTROS**: significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Lograr comprometer a los demás para que hagan lo que uno considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica "decir a los demás lo que tienen que hacer". Es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización. El tono varía según lo requiera la circunstancia o persona, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante. Persuadir o convencer a los demás es Impacto e Influencia, no Dirección de Otros.
26	**DESARROLLO DE PERSONAS**: implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades. No se refiere al simple hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sincero por desarrollar a los demás de acuerdo a sus necesidades.
27	**TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN**: implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino. Esta competencia se considera siempre que el individuo forme parte de un grupo de gente que funciona como equipo.
28	**LIDERAZGO DE EQUIPO**: significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Esta competencia suele manifestarse aunque no siempre, en cargos con autoridad jerárquica.

CONCLUSIONES

En el Departamento de Enfermería del HUC no existe actualmente un procedimiento riguroso y sistemático para la selección del personal, utilizándose únicamente un cuestionario de preguntas abiertas que se aplica al pasante de enfermería al finalizar su pasantía o período de prueba, y cuyo contenido es a todas luces insuficiente e inadecuado para abarcar las competencias profesionales que debe poseer el personal de enfermería seleccionado de conformidad con los modernos enfoques de gestión de recursos humanos.

Aun cuando en el Departamento de Enfermería del HUC también se aplica una Prueba de Conocimiento a los pasantes que aspiran a quedar como personal fijo de enfermería; sin embargo no se evalúa las habilidades y destrezas, ni muchas competencias profesionales que se derivan de las funciones típicas de la labor de enfermería.

Puede concluirse que la selección del personal de enfermería no está articulada a la política estratégica de personal, inexistente en el HUC, y en consecuencia no está en capacidad ese sistema de acompañar a la visión de futuro que la institución hospitalaria debería tener. Ello convierte al sistema de selección en un proceso que responde a necesidades pasadas o a lo sumo presentes, y de corto plazo, relegando a un segundo plano el futuro de la institución hospitalaria.

Como consecuencia de lo anterior, la selección del personal de enfermería se hace en función del reemplazo y no el mantenimiento y desarrollo de ese valioso recurso humano.

En línea con esto último, el proceso de selección se hace sobre la base de las capacidades actuales del trabajador (básicamente conocimientos técnico-profesionales de enfermería) y no de su potencial de desarrollo.

Todas las deficiencias señalan que han impedido el desarrollo en el HUC en general, y específicamente en su Departamento de Enfermería, de políticas de personal que aseguren el desarrollo del recurso humano dentro de la institución hospitalaria.

Los procedimientos e instrumentos utilizados para la selección del personal de enfermería en el HUC son fiel reflejo de una realidad organizacional donde los procesos de gestión de recursos humanos no están engranados con la gestión integral de la organización, y mucho menos con la visión, misión y menos alineados con los modernos enfoques gerenciales.

RECOMENDACIONES

El propio Departamento de Recursos Humanos del HUC manifiesta la necesidad, en relación con los instrumentos que actualmente se utiliza para evaluar la actuación de los pasantes de enfermería en dicha institución, de someterlos a revisión integral; siendo evidente a tal respecto la conveniencia de someter a un proceso de evaluación a esos instrumentos y al proceso integral de selección de este personal, con el objeto de proponer un sistema de selección de personal más acorde con un enfoque científico enmarcado dentro de paradigmas modernos de gestión de recursos humanos.

En la medida en que se logre realizar un proceso de selección del personal de enfermería del HUC apegado al perfil de entrada con base en las competencias definidas para el cargo, se proporcionará el pilar fundamental para una adecuada gestión integrada de recursos humanos sobre la base del aprovechamiento y desarrollo de dichas competencias profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y DOCUMENTALES

Bethell-Fox, C.E. (1994). Selección y contratación basadas en competencias. En Mitrani, A. (1994), Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos, Bilbao: Deusto. pp. 71-90.

Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager. New York: John Wiley & Sons.

Campbell, D.T. y Stanley, J.C. (1978). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. 2da. reimpresión. Buenos Aires: Amorrortu.

Devia, J.E. (1992). Círculos de creatividad: una alternativa para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. En Investigación y Gerencia, Revista Venezolana de Gestión, vol. IX, No. 1, pp. 19-25. Caracas, Venezuela.

Hartle, F.J. (1994). Gestión de la apreciación del desempeño. En Mitrani, A. (1994), Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos, Bilbao: Deusto. pp. 107-124.

Hay McBer (s/f). Planificación de Carrera Basada en Competencias. (Taller). Caracas: autor.

Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (1991). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Kerlinger, F.N. (1985). Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología. 2da. ed. México: Nueva Editorial Interamericana.

Mitrani, A. (1994). Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto.

Páez, T.; Gómez, L. y Raydan, E. (1992). Nueva Gerencia de Recursos Humanos. (2da. ed.). Caracas: FIM Productividad.

Porter, M. (1990). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York: Free Press.

Sáenz, A. (1992). El desarrollo de la persona visto por un empresario. Ponencia ante el Congreso Mundial de Dirección de Personal, Madrid; publicado por Editorial Deusto: La Dimensión Humana de la Empresa del Futuro. Madrid. pp. 169-178.