

Competencias de planificación y gestión de los recursos humanos de enfermería

Elaborado por

Una V. Reid y Bridget Weller

Para el Centro internacional para los recursos humanos de enfermería



Consejo internacional de enfermeras



Fundación internacional

Florence Nightingale

Reservados todos los derechos, incluido el de traducción a otros idiomas. Ninguna parte de la presente publicación puede reproducirse por impresión, medios fotostáticos o de cualquier otra manera, ni almacenarse en sistemas de recuperación ni transmitirse de ninguna forma, ni venderse sin autorización expresa y por escrito del Consejo internacional de enfermeras. Pueden reproducirse sin autorización extractos breves (menos de 300 palabras) a condición de que se indique la fuente.

Copyright © 2010 by ICN - International Council of Nurses

3, place Jean-Marteau, 1201 Ginebra, Suiza

ISBN: 978-92-95094-48-2

INDICE

Información sobre el CIHRE	4
Las autoras	4
Reconocimientos	4
Glosario de términos	5
Sinopsis	7
Introducción	9
La función de las enfermeras en la planificación y la gestión de los recursos humanos	.9
Razones por las que desarrollar las competencias de planificación y gestión de los recursos humanos para las enfermeras	10
Capítulo 1: Competencias y enfermería	13
Capítulo 2: El Marco de Competencias de planificación y gestión de los recursos humanos de enfermería	15
Definición de la competencia de los campos	15
Indicadores de competencia: Un planteamiento en múltiples niveles	18
Campos de Competencia	21
Campo de Competencia 1: Ética y Normas	21
Campo de Competencia 2: Gestión de Recursos	22
Campo de Competencia 3: Planificación de los Recursos Humanos	24
Campo de Competencia 4: Entorno Laboral	26
Campo de Competencia 5: Apoyo y Resultados del Personal	30
Campo de Competencia 6: Liderazgo	33
Capítulo 3: Aplicación	37
Conclusión	39
Referencias	41
Bibliografía	43

INFORMACIÓN SOBRE EL CIRHE

Inaugurado en 2006 por el Consejo internacional de enfermeras (CIE) y la Fundación Internacional Florence Nightingale, el CIRHE se ocupa de fortalecer los recursos humanos de enfermería en el plano mundial mediante la elaboración, la supervisión permanente y la difusión de información e instrumentos completos sobre política general, gestión, investigación y práctica de los recursos humanos de enfermería.

LAS AUTORAS

La **Dra. Una V. Reid** es titulada por la Escuela de enfermería del Hospital Público de Kingston, Jamaica, y por el Simpson Maternity Pavilion, Edimburgo. Tiene una licenciatura (Bachelor of Science) postbásica en Enfermería por la Universidad de Toronto; un máster (Master of Science) en enfermería por la Universidad de Columbia Británica; un máster (Master of Education) y un doctorado (Doctor of Education) por el Teachers College, Universidad de Columbia. La Dra. Reid también posee titulaciones de postdoctorado en los sectores de planificación y economía de la salud, y política y planificación de los recursos humanos de la Universidad de York (Reino Unido); economía de la salud por la Universidad de Aberdeen; seguridad y acreditación de la calidad y aprendizaje de solución de problemas por la Universidad de Maastricht.

La Dra. Reid es especialista con extensos conocimientos en desarrollo de los recursos humanos y tiene una amplia experiencia laboral en varios sectores de la enfermería y de desarrollo de los recursos humanos en el Caribe, el Reino Unido, Canadá, Australia, el Sudeste Asiático y los países del África Oriental, Central y Meridional (ECSA).

Bridget Weller gestiona el Centro internacional para los recursos humanos de enfermería del Consejo internacional de enfermeras. Tiene amplia experiencia en los puestos de política y gestión de los servicios de salud y comunidad del sector público. Entre sus sectores de interés, se incluyen el desarrollo y las estrategias de los recursos humanos, los servicios de cuidados intensivos, la prestación de servicios de salud rurales y regionales, la política de financiación de la salud y la gestión de la demanda.

RECONOCIMIENTOS

Las autoras quieren agradecer a todas las organizaciones y personas que han aportado su valiosa colaboración e información durante la preparación de este documento, así como los constructivos comentarios a las versiones anteriores de este documento.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Competencia: “La aplicación eficaz de una combinación de conocimientos, capacidades y juicios que demuestra una persona en el ejercicio o el desempeño diario de un trabajo. En las definiciones de enfermería existe un amplio consenso de que, en el desempeño de las funciones de enfermería según las normas requeridas en el empleo, la competencia refleja los siguientes puntos:

- Conocimiento, comprensión y juicio;
- Un conjunto de capacidades, cognitivas, técnicas o psicomotoras e interpersonales; y
- Un conjunto de atributos y actitudes personales” (CIE 2008 pág. 40).

Competencias: “Un conjunto de comportamientos que engloba las capacidades, los conocimientos, las habilidades y los atributos personales que, en su conjunto, son esenciales para realizar un trabajo eficaz. Las competencias pueden definirse en el plano de la organización o de manera individual” (Keel 2006 pág.1).

Indicadores: Para los fines de la Monografía, los indicadores son comportamientos medibles que son representativos de los resultados acertados de la enfermera gestora y esenciales para este resultado.

Planificación de los recursos humanos: “La planificación de los recursos humanos se define como un proceso dinámico y multisectorial que implica prever la oferta y la demanda de las necesidades de recursos humanos, y formular estratégicamente las políticas y la planificación relacionadas para responder a estas necesidades en el contexto del plan estratégico y de los recursos presupuestarios del sector de salud” (Reid 2007 pág. 4).

Gestión de los recursos humanos: La gestión de los recursos humanos es un proceso dirigido a la gestión del personal de una organización. Se consigue por medio de un planteamiento estratégico y lógico del desarrollo y el sostenimiento de su personal, que de manera individual y colectiva contribuye a la consecución de los objetivos de la organización.

Supervisión: El proceso activo de dirigir y guiar los resultados del desempeño de una tarea por una persona y de influir en los mismos (CIE 2008 pág. 41).

SINOPSIS

En este documento, se describen las competencias centrales de la planificación y la gestión de los recursos humanos. En él, se refleja el contexto de las dificultades a las que se enfrentan los sectores de salud y los recursos humanos de enfermería en el mundo, y la importante función desempeñada por las enfermeras en la gestión y la dirección de equipos de profesionales de salud con altas capacidades, en la aportación de liderazgo para la prestación de servicios y de cuidados y en su contribución a los más altos niveles, del desarrollo continuo de un sistema de atención de salud capaz de aportar mejoras esenciales en los resultados de salud.

Con el desarrollo de un marco de competencias en gestión y planificación de recursos humanos se pretende identificar las competencias esenciales que permitirán a las enfermeras desarrollar y gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos humanos de enfermería en el sistema de atención de salud. Además, las enfermeras que están o estarán en puestos clave de liderazgo y de gestión necesitan estar preparadas para hacer frente a los rápidos cambios de un mundo globalizado y dirigido por la tecnología y de un mundo con recursos humanos y financieros limitados.

La principal finalidad del desarrollo de estas competencias es establecer un marco común con el cual alinear, aplicar, monitorizar y evaluar las actividades de planificación y de gestión de los recursos humanos de enfermería. Prever estas competencias puede ser útil de diversas maneras. Por ejemplo, puede servir de apoyo a la planificación de la sucesión de los recursos humanos de enfermería, ayudar a establecer y mantener colaboraciones dentro de cada una de las profesiones de salud o entre ellas, fomentar la promoción de un entorno laboral seguro y sano y apoyar la gestión eficaz, los resultados del liderazgo y de la formación, el desarrollo y el crecimiento del personal.

En la Monografía, se describen las competencias que están directamente relacionadas con la planificación y la gestión de los recursos humanos de salud y que necesita toda enfermera que ocupa funciones directivas. Las competencias de gestión y planificación de los recursos humanos de enfermería están agrupadas en los siguientes seis campos:

- Ética y normas
- Gestión de recursos
- Planificación de los recursos humanos
- Entorno laboral
- Apoyo y resultados del personal
- Liderazgo.

Las competencias específicas se definen dentro de estos campos, y se aportan ejemplos de indicadores de competencia para cada uno de los cuatro diferentes niveles de enfermera, habida cuenta de sus responsabilidades de gestión de recursos humanos. Los cuatro niveles abarcan desde la función que desempeñan en el entorno laboral las enfermeras tituladas de

primera línea (enfermera especialista, auxiliar de enfermería, ayudante de enfermería acreditada) hasta las enfermeras que están en los niveles superiores de gestión y política.

Teniendo en cuenta el enfoque de las dificultades de los sectores de salud en el mundo y la importancia que la comunidad internacional ha otorgado a las crisis de los recursos humanos de enfermería, la Monografía del CIE sobre *Competencias de planificación y gestión de los recursos humanos de enfermería* puede ser un recurso importante para desarrollar eficazmente todos los niveles de enfermeras con actividades de dirección a su cargo.

INTRODUCCIÓN

En el mundo, los sistemas de salud están experimentando importantes cambios en sus estructuras, sus organizaciones, sus funciones y su dirección. La globalización y la modernización de los sectores de salud están creando un mundo cada vez más diverso, aunque interrelacionado. En este entorno siempre cambiante, las enfermeras gestoras se enfrentan a numerosos desafíos que exigen capacidades de liderazgo y de gestión eficaces y dinámicas para responder de manera adecuada.

En la Reunión Regional del Observatorio de los Recursos humanos de salud, Toronto 2005, se identificó, como principio rector que apoya los esfuerzos al desarrollo de los recursos humanos de salud, que “los recursos humanos son la base del sistema de salud”. “El desarrollo de los recursos humanos de salud conforma la base social y técnica de los sistemas de salud y de su mejoramiento. La contribución de los trabajadores de salud es uno de los elementos más esenciales de la capacidad de un sistema de salud para dispensar eficazmente cuidados de calidad y para asegurar el acceso equitativo a esos servicios a toda la población” (OPS y Health Canada 2005 pág. 1).

Se reconoce cada vez más que las deficiencias de los recursos humanos de salud son graves obstáculos para el éxito de las iniciativas mundiales de salud, como la consecución de los Objetivos de desarrollo del milenio (ODM), y para el incremento de actividades para hacer frente a las pandemias, como el VIH/SIDA o la gripe aviar (OMS 2005). El sector de salud requiere mucho personal y por ello los costes de los recursos humanos de salud son una importante proporción del gasto de salud en la mayoría de los países.

La gestión efectiva de los recursos humanos seguirá pues desempeñando una función esencial en la consecución de los resultados de salud, además de ser una parte importante para asegurar que se utilizan los escasos recursos humanos y financieros de la forma más eficaz posible. El desarrollo de un marco de competencias tiene por finalidad ayudar a las enfermeras a prepararse para esta función esencial.

La función de las enfermeras en la planificación y la gestión de los recursos humanos

En los últimos años, numerosas enfermeras han experimentado un cambio radical en sus funciones y sus responsabilidades. Las enfermeras y los dirigentes de enfermería de hoy y de mañana necesitan comprometerse en gran medida en un entorno caracterizado por una continua escasez de recursos humanos, una alta rotación y absentismo y una demanda y unas expectativas crecientes relacionadas tanto con la calidad de la atención, como con la prestación de cuidados de salud de buena relación calidad-precio. El conocimiento, las capacidades y los atributos personales necesarios para planificar, guiar, apoyar y facilitar el desarrollo de unos recursos humanos de enfermería eficientes y de un entorno de trabajo positivo representan un

conjunto particular de competencias. A diferencia de otras numerosas profesiones, las enfermeras a menudo desempeñaran tareas de dirección y de planificación junto a una función continua en la prestación de cuidados directos.

Es importante reconocer que las enfermeras ocupan funciones esenciales de liderazgo en los sistemas de salud del mundo. Con frecuencia, en especial en sectores con una importante escasez de recursos humanos, las enfermeras pueden ser los profesionales de salud con mayor experiencia en una comunidad local, con responsabilidades para gestionar y coordinar día a día algunos aspectos de los cuidados y tener a menudo relaciones de responsabilidad y de supervisión con los trabajadores auxiliares (CIE 2008). En *Colaboremos por la salud* (OMS 2006), el Informe sobre la salud en el mundo 2006, se identificó la gestión de los equipos como una parte esencial para la creación de entornos de trabajo en los que se fomenten las capacidades. Asimismo, se identificaron diversas estrategias en las que los gestores desempeñan una función directa, entre estas, desarrollar descripciones claras de puestos de trabajo, apoyar las normas de conducta, supervisar de manera constructiva, asegurar la idoneidad de la información y la comunicación y fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida. De hecho, la supervisión, junto con la auditoría y los comentarios y observaciones se identificaron como los elementos impulsores con mayor influencia sobre la competencia de los recursos humanos de salud (OMS 2006 pág. 87).

Para trabajar con eficacia, las enfermeras gestoras necesitan desarrollar un conjunto específico de competencias relacionadas con la planificación y la gestión del recurso más importante de que disponen: sus recursos humanos. Los recursos humanos son esenciales para la buena prestación de los servicios de salud y la atención de calidad. El gasto en recursos humanos comprende, en promedio, más de la mitad del gasto total en salud de un país. La capacidad de invertir con eficacia en estos recursos y de gestionarlos es por tanto crucial. Sin embargo, el centro de interés histórico en la formación y el desarrollo clínicos de los trabajadores de salud ha dado lugar a una falta de atención a las capacidades más genéricas de gestión, lo que ha dado lugar a “importantes deficiencias en la respuesta actual” (OMS 2006 pág. 84).

Las capacidades de liderazgo y de gestión se reconocen, por tanto, como una parte esencial de la práctica de numerosas enfermeras, no sólo de aquellas que tienen una función formal de gestión dentro de una jerarquía organizativa. Esto se refleja en varios trabajos sobre las competencias de la enfermera, que se han llevado a cabo en todo el mundo. Por ejemplo:

- El Consejo internacional de enfermeras incluye tanto el Liderazgo y la Gestión como la Delegación y la Supervisión entre las Competencias descritas en el *Marco y competencias para el Continuo de los cuidados de enfermería* (CIE 2008).
- En el Canadá se incluye una gama completa de competencias de liderazgo entre sus competencias centrales para la salud pública, aplicables a todos los profesionales de salud que trabajan en el sector (PHAC 2007).
- En el marco de Conocimientos y Capacidades del NHS en el Reino Unido, se incluye entre sus competencias la gestión de las personas y otras capacidades genéricas de gestión (como la gestión financiera) y varias otras capacidades esenciales de gestión, como la

comunicación, la gestión y la planificación de proyectos, el desarrollo personal y la mejora de los servicios (ACPT 2004).

- En un proyecto de la Federación de Enfermería de Australia, financiado por el gobierno federal de ese país, se identificó la “dirección de la práctica” como uno de los sectores esenciales de competencia para las enfermeras de práctica avanzada y que incluye un conjunto de competencias tales como la dirección de equipos, la actuación como mentor y modelo funcional para otros, el fomento de la formación y del desarrollo profesional de otros (ANF 2005).
- En las *Competencias comunes de las enfermeras especialistas del Pacífico Occidental y de la Región del Sudeste Asiático (Common Competencies for Registered Nurses in Western Pacific and South East Asian Region – WPSEAR)*, se incluye “el Liderazgo y la Gestión de la enfermería” como uno de sus tres sectores de competencias (Secretaría WSEAR 2005).

Razones por las que desarrollar las competencias de planificación y gestión de los recursos humanos para las enfermeras

Las enfermeras que están o estarán en puestos clave de liderazgo y de gestión han de estar preparadas para gestionar rápidos cambios en un mundo globalizado y dirigido por la tecnología y en un mundo con limitados recursos humanos y financieros. Como describe Blaenau en relación con su propio trabajo de desarrollo de competencias para los directivos con experiencia, éstos

“Comunican al personal contratado, lo que se espera de él; informan al personal del tipo de actitudes y comportamientos [que se esperan de una enfermera gestora]; Conforman y definen una cultura basada en sólidos principios, como la colaboración, la mejora continua, las dificultades positivas y el ocuparse de los ciudadanos; y apoyan al personal en todos los niveles de su desarrollo para maximizar su potencial” (Blaenau 2007 pág. 4).

El desarrollo de un marco de competencias de gestión y planificación de recursos humanos tiene por finalidad identificar las competencias esenciales que se requieren para que las enfermeras desarrollen y gestionen de manera eficaz y eficiente los recursos humanos de enfermería en el sistema de atención de salud. Además del valor que tienen para cada una de las enfermeras gestoras que tratan de desarrollar su práctica directiva, con la elaboración de estas competencias se establece un marco común con el cual las actividades de planificación y de gestión de los recursos humanos de enfermería pueden fomentarse, apoyarse y orientarse.

El proyecto de Competencias de planificación y gestión de los recursos humanos de enfermería refleja el compromiso del CIE de fortalecer estos recursos en el mundo, mediante el desarrollo, la supervisión continua y la difusión de información, normas e instrumentos completos sobre política, gestión, investigación y práctica de los recursos humanos de enfermería y refleja sus tres objetivos esenciales, a saber:

- Crear capacidad de planificación y gestión de los recursos humanos (RH) de enfermería en los planos nacional, regional y mundial.
- Actuar como recurso para generar, reunir, promover y difundir información, investigación y datos relacionados con los RH de enfermería.
- Actuar como catalizador para el cambio y como centro internacional para colaborar con otros en los asuntos de RH de enfermería.

Con el desarrollo de un marco de competencias se obtendrán varias ventajas posibles. Se reconocerán mejor las actuales capacidades de gestión utilizadas en el actual ámbito de la práctica de las enfermeras en varios niveles de sus puestos de enfermería. Se dará mayor coherencia a la elaboración de las funciones y descripciones de los puestos de trabajo y se conformará el desarrollo constante de planes pertinentes de formación y aprendizaje continuos e instrumentos eficaces de desarrollo profesional. El marco favorece el desarrollo de un planteamiento coherente y sólido para la gestión y la supervisión de enfermería, lo que ha demostrado ser un elemento clave para la creación de un entorno laboral positivo (OMS 2006). Se ha demostrado que unos recursos humanos de enfermería más eficazmente distribuidos y motivados son un factor esencial para el mejoramiento de los sistemas de salud y de los resultados en los pacientes.

Aplicados adecuadamente, éstos establecen “las necesidades de desarrollo críticas para conseguir la misión de la organización”; y aportan “la estructura y la lógica para tomar decisiones eficaces y eficientes individuales y de desarrollo del personal” (Oficina de gestión de los recursos humanos de NOAA sin fecha pág. 1). Esto también ayuda a asegurar una colocación laboral adecuada, es decir, la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento adecuado, y a formar la base para la evaluación de los resultados individuales y de la organización.

Estas competencias ofrecen importantes beneficios para las organizaciones de servicios de salud. Contribuyen a una productividad máxima de los recursos humanos (OMS 2006), a identificar las necesidades de desarrollo y de formación del personal, a informar las decisiones para apoyar el desarrollo de los recursos humanos, y aportan un conjunto de capacidades esenciales que pueden mejorar diversas prácticas personales y la planificación y la gestión de los recursos de enfermería. El marco también promueve la participación real de las enfermeras en la gestión del servicio de salud y la práctica en colaboración y la cooperación más eficaces entre las profesiones y las organizaciones (PHAC 2007).

Al equipar mejor a las enfermeras para que desempeñen estas funciones esenciales de gestión de los recursos humanos, en las cuales los principios de gestión y supervisión justos, eficaces y centrados en los resultados se integran en la práctica diaria, estas competencias también tienen por finalidad contribuir a conseguir mejores prestaciones de atención de salud y, mediante éstas, mejores resultados de salud.

CAPÍTULO 1: COMPETENCIAS Y ENFERMERÍA

Las competencias son el requisito normalizado para que una persona realice adecuadamente un trabajo específico. Las competencias engloban una serie de conocimientos, capacidades y actitudes esenciales necesarias para el ejercicio o el desempeño de un trabajo diario y contribuyen a conseguir los objetivos de resultados. En el documento del *Marco y competencias del CIE para el Continuo de los cuidados de enfermería*, en el que se adapta la definición de la terminología de la reglamentación, se define a la competencia como:

“La aplicación eficaz de una combinación de conocimiento, capacidad y juicio que demuestra una persona en el ejercicio o el desempeño diarios de un trabajo. En las definiciones de enfermería, existe un amplio consenso de que, en el desempeño de las funciones de enfermería al nivel requerido por el empleo, la competencia refleja los siguientes puntos:

- Conocimiento, comprensión y juicio
- Un conjunto de capacidades, cognitivas, técnicas o psicomotoras e interpersonales; y
- Un conjunto de atributos y actitudes personales.”

(CIE 2008 pág. 40).

La competencia “se centra en lo que se espera de un empleado en el lugar de trabajo, más que en el proceso de aprendizaje; y engloba la habilidad para transferir y aplicar capacidades y conocimiento a situaciones y entornos nuevos” y debe estar relacionada con prácticas del lugar de trabajo realistas, expresadas como resultados y comprensibles para los formadores o los profesores, los supervisores y los posibles empleadores (Consejo de formación en servicios a la comunidad e industria de la salud *Community Services & Health Industry Training Board* 2005).

Cuadro 1: Ventajas de un Marco de competencias

- Proporcionar una imagen clara de las funciones y responsabilidades de la enfermera.
- Promover la responsabilidad profesional individual y colectiva.
- Aportar las bases para la elaboración del plan de estudios de enfermería y de los procesos de evaluación tanto en la teoría como en los entornos de la práctica, para asegurar que las enfermeras no sólo tienen formación y aprendizaje para responder a las necesidades actuales de la atención de salud y de la enfermería en sus países, sino que también están comprometidas a mantener su competencia.
- Ayudar a especificar las expectativas profesionales que se asocian con las funciones de enfermería.
- Aportar las bases para establecer criterios de resultados específicos para cada trabajo.

Fuente: CIE (2003)

CAPÍTULO 2: EL MARCO DE COMPETENCIAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ENFERMERÍA

En el marco de competencias se detallan seis campos de la práctica para la planificación y gestión de los recursos humanos de enfermería. Cada uno de los campos contiene varios campos secundarios pertinentes. En el Cuadro 1 se describen cuatro niveles de enfermeras, cada uno de los cuales avanza hasta un puesto y función cada vez más desarrollados en lo que respecta a su contribución a los recursos humanos y a la planificación y gestión. En la Figura 1 se ofrece un resumen de estos campos y los sectores esenciales de competencia dentro de cada uno.

Definición de la competencia de los campos

En el **Campo de la Ética y las normas** se incluyen las competencias para asegurar la práctica de la enfermería en un marco de ejercicio ético y profesional. Las enfermeras que demuestran competencias en este campo mantienen unas normas de comportamiento cortés y profesional, de acuerdo con las relevantes cuestiones legales y éticas, y respetan los valores comunes de las personas y de los grupos al tratar la manera de mantener el mejoramiento de la prestación de los servicios y de los recursos humanos de enfermería.

Como apunta la Comisión internacional de servicio civil, “las normas para la práctica ética fomentan valores comunes y definen el comportamiento y los resultados esperados. Son una parte inherente de la estrategia global de gestión de los recursos humanos” (ICSC 2001 pág. 19).

En el **Campo de la Gestión de los recursos** se incluyen las competencias para movilizar la administración de los sistemas adecuados de registro y de personal, gestionar los pagos de los acuerdos de clasificación y de compensación, desarrollar y utilizar las descripciones de puestos y los salarios y beneficios asociados, respetar las leyes y reglamentos laborales pertinentes, asegurar que se mantienen los plenos complementos del personal dentro de los presupuestos y adjudicar los recursos de personal disponibles de manera justa, razonable y que perfecciona la productividad. Una enfermera competente en este sector puede gestionar los recursos humanos de enfermería disponibles para asegurar que todos los recursos se adjudican de manera racional, eficaz y eficiente, para que se puedan mantener los servicios en todo momento y se puedan dirigir a los sectores con mayor necesidad, cuando así se requiera.

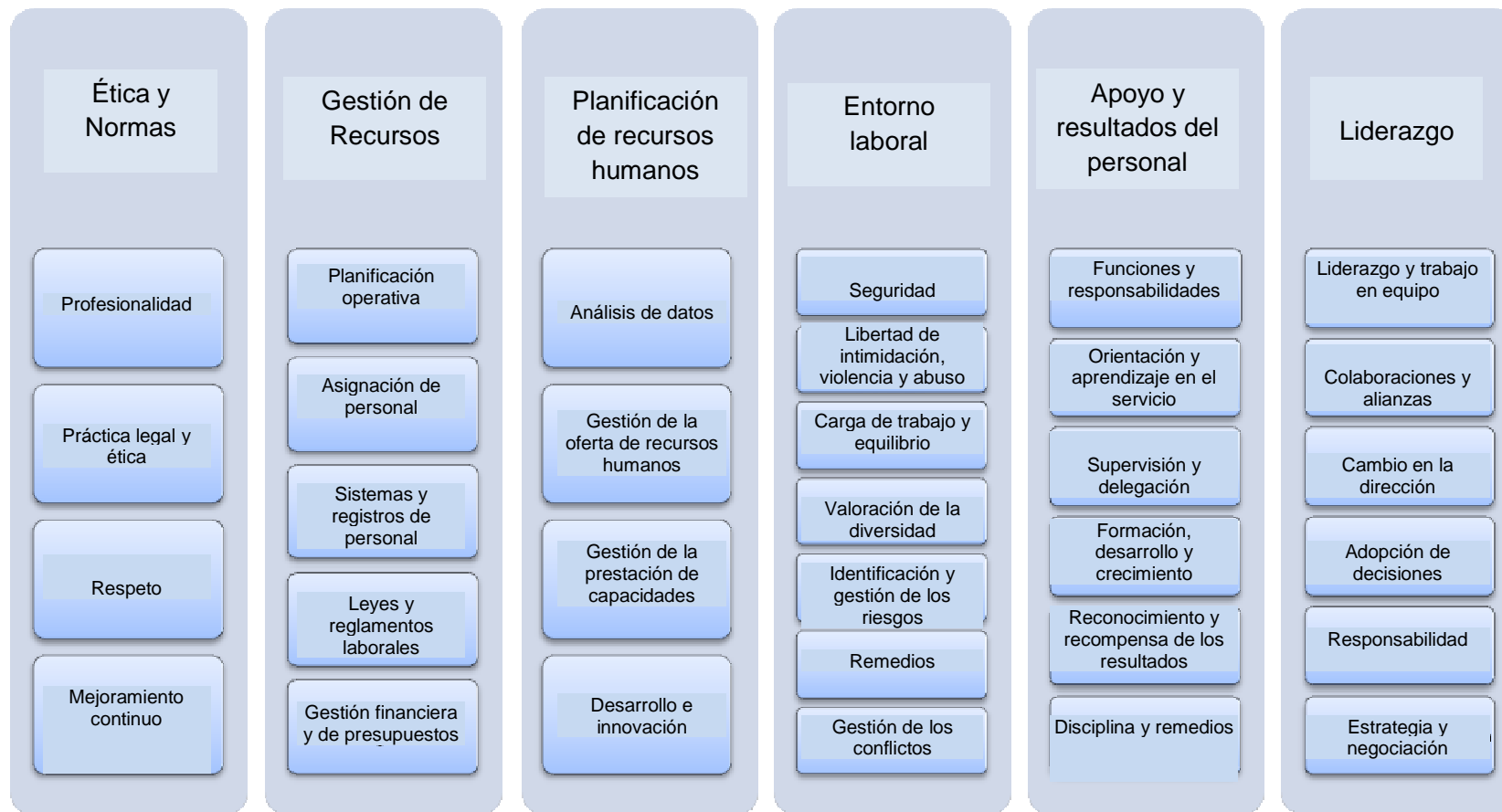


Figura 1: Resumen de los sectores de competencias

La Planificación de los recursos incluye el desarrollo de proyecciones de los niveles de personal necesarios para conseguir los objetivos y las prioridades, la planificación y la aplicación de cambios a la prestación de servicios y sus consecuencias para los requisitos de personal, el desarrollo y la aplicación de estrategias para contratar y retener al personal, la planificación de la sucesión, el apoyo de planteamientos innovadores para los problemas de recursos humanos, la identificación y la aplicación de medidas para mejorar la calidad y la productividad. Las enfermeras competentes en este campo demuestran ser capaces de planificar y gestionar los recursos humanos de enfermería para conseguir que su organización planifique de manera estratégica para disponer de personal suficiente y con las capacidades adecuadas, con el fin de responder a las necesidades actuales y futuras de sus poblaciones o de sus clientes (Proyectos nacionales de recursos humanos y de capacidades de salud – *National Workforce Projects and Skills for Health*, 2005). Esto incluye la evaluación sistemática de las necesidades futuras de personal en cuanto a número, niveles de capacidades y competencias, formación y políticas relacionadas. En el proceso, también se incluyen las estrategias para desarrollar y retener los recursos humanos de enfermería para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos del sector de salud¹.

El Entorno de trabajo incluye la labor para asegurar que la seguridad del personal es máxima, que el entorno físico, las instalaciones y los equipos son adecuados, que se eliminan el acoso sexual, la violencia del entorno de trabajo y el abuso verbal y físico y que se toman las medidas adecuadas para evitar las lesiones y el cansancio; y para aportar un entorno en el que el personal se siente valorado y tiene oportunidades para colaborar con la planificación, la solución de problemas y la adopción de decisiones y para fomentar el equilibrio entre trabajo y vida personal.

Los entornos de trabajo insalubres e improductivos se caracterizan por:

- riesgos ocupacionales;
- violencia física y psicológica;
- cargas de trabajo no razonables;
- remuneración insuficiente;
- oportunidades de desarrollo profesional limitadas;
- deterioro general de las condiciones de trabajo.

Las enfermeras competentes en este sector demuestran ser capaces tanto de identificar como de aplicar formas para ejercer una sólida influencia sobre el entorno y la cultura del sitio de trabajo.

¹ Hay diversos recursos ampliamente disponibles, en los que se analiza la planificación de los recursos humanos con más detalle del que aquí se da. Por ejemplo, el Servicio de Salud Nacional (NHS) del Reino Unido ha desarrollado el *Marco de planificación de recursos humanos para el Reino Unido (UK Wide Workforce Planning Competence Framework)* al que se acompaña un CD interactivo. Este documento está disponible en <http://www.healthcareworkforce.nhs.uk/workforce-planning-competence-framework/>.

La Gestión, el apoyo y los resultados del personal incluyen brindar oportunidades para el aprendizaje y la formación continuos, el desarrollo y el crecimiento profesionales, aportar comentarios y revisiones constructivos, defender y apoyar al personal, gestionar la práctica con medidas correctoras, reconocimiento y recompensa, crear un trabajo en equipo, comunicación y negociación eficaces. El apoyo y la actuación del personal están dirigidos a atraer, desarrollar y retener los recursos humanos de enfermería en un entorno de trabajo favorable. Supone comunicación, defensa, asesoramiento, contratación y procesos de selección, supervisión con apoyo, evaluación de los resultados, desarrollo y formación del personal, reconocimiento y recompensas, administración de política de personal equitativa y prevención y resolución de conflictos.

En **el Liderazgo** se incluyen el conocimiento, las capacidades y las habilidades que permiten al líder capacitar a los que están a su alrededor y dirigir sus fuerzas hacia un esfuerzo colectivo. Se incluyen la colaboración eficaz, el desarrollo de alianzas y colaboraciones estratégicas, capacidades de negociación, capacidades de comunicación oral y escritas de alto nivel, desarrollo y motivación de equipos y adopción de decisiones.

Indicadores de competencia: Un planteamiento en múltiples niveles

Aunque las competencias son comunes en muchas funciones distintas, su aplicación y el nivel de competencia varían de acuerdo con las funciones y los contextos laborales particulares. Esto se refleja en la diversidad de expectativas, como se demuestra en las medidas de resultados definidas individualmente. Por ejemplo, el planteamiento de planificación de los recursos humanos más adecuado para un hospital con numerosos campus en una ciudad grande no será el mismo que el que se requiere en un servicio de salud de una comunidad rural en una zona alejada. Se requerirán competencias similares, pero se aplicarán y expresarán de maneras distintas.

Análogamente, las competencias de planificación y gestión de los recursos humanos que requiere un director de enfermería serán de naturaleza diferente a las que requiere una enfermera encargada de gestionar un equipo de enfermeras clínicas en una sala o unidad específica de un hospital. Ambos necesitan evaluar sus necesidades de personal, pero con un nivel de detalle distinto. También, el nivel de responsabilidad asociado con las funciones o designaciones laborales específicas variará entre países, lugares y organizaciones. Cada uno adoptará distintas acciones en respuesta.

Para las finalidades de la Monografía, se han desarrollado cuatro niveles descriptivos de las funciones de las enfermeras, para tratar de captar la diversidad de la contribución de las enfermeras al desarrollo, el diseño y la prestación de los servicios de salud, desde el contexto de la gestión de los recursos humanos, como se describe en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Los cuatro niveles de enfermera utilizados, en cada campo de competencia, para determinar los indicadores de resultados de la planificación y la gestión de los recursos humanos de enfermería.

Nivel	Descripción de las funciones	Ejemplos de títulos de puestos
1	Enfermeras cualificadas que trabajan sobre el terreno; se encargan de fomentar la salud, la prevención de enfermedades, la atención a los enfermos, enfermos mentales y personas con discapacidades de todas las edades, en entornos de cuidados de salud primarios, secundarios y terciarios, incluido el entorno de la comunidad. Se responsabilizan de la supervisión y delegación de trabajo del personal auxiliar y responden de la calidad de la atención a los pacientes y de los estándares de la práctica de enfermería.	Enfermera de sala, Enfermera general, Enfermera especialista (RN), Enfermera de la comunidad, Enfermera contratada, Ayudante de enfermería acreditada
2	Una enfermera especialista, clínica o administrativamente responsable de una unidad, instalación o programa específicos. Desempeña una función de dirección de un equipo facilitando y colaborando con los procesos del equipo para completar las tareas. Entre sus responsabilidades, se incluye la elaboración y la aplicación de normas de práctica y la gestión de los recursos humanos y materiales para una práctica sólida de gestión de los recursos humanos de enfermería en un sector definido.	Enfermera de sala con experiencia, Enfermera jefe de equipo Enfermera supervisora, Enfermera jefe, Enfermera gestora de salud pública
3.	Un directivo de enfermería de más categoría, que gestiona los servicios clínicos y administrativos de enfermería y es dirigente de una organización, como un hospital o un servicio de salud. Es responsable, dentro de esa organización, de la elaboración y la aplicación de los planes estratégicos, del mejoramiento de la calidad y de la continuidad de los servicios a los pacientes, los recursos humanos de enfermería, los programas de formación, el entorno de trabajo y las estructuras y sistemas organizativos con los que se consiguen resultados significativos en la atención a los pacientes, el bienestar de los recursos humanos de enfermería y los programas de formación de enfermería. Es responsable de la división de enfermería y de la coordinación con los servicios de apoyo.	Directora de departamento de enfermería Enfermera jefe, Vicepresidenta de enfermería, Directora del programa de formación de enfermería.
4	Un directivo de enfermería de más categoría. Es responsable del mantenimiento, del desarrollo estratégico y del fortalecimiento de la práctica y de la profesión de enfermería en el plano regional o nacional. Las responsabilidades de esta función son globales y pueden tener efecto sobre un conjunto de organizaciones distintas. Participa en la elaboración de políticas de salud y asesora a las autoridades regionales y nacionales en asuntos relacionados con el desarrollo de las normas de enfermería y la prestación de servicios de atención de salud.	Funcionaria principal de enfermería Directora general de enfermería, Secretaria de enfermería

Se pretende que los comportamientos en los cuatro niveles de enfermera sean acumulativos y reflejen el creciente nivel de experiencia, conocimientos y capacidades requeridos para los niveles de responsabilidad superiores. Por ello, la competencia del "Nivel 1" se aplica a las enfermeras tituladas, incluidas aquellas que pueden no tener un puesto formalmente titulado o reconocido como "gestor". Sin embargo, como demuestra el conjunto de competencias de la enfermera generalista enumeradas en el Cuadro 1, en este conjunto puede incluirse una función directiva en el entorno laboral. Las enfermeras con responsabilidades de gestión y supervisión de un programa o de una unidad necesitan una competencia de "Nivel 2" *además* de las competencias del "Nivel 1". Siguiendo este planteamiento, se supone que un puesto que requiere comportamientos de Nivel 3 incluye comportamientos de Nivel 1 y de Nivel 2, etc.

Este planteamiento se ilustra en los cuadros de las páginas 21 a 35. En los cuadros, se aportan ejemplos de indicadores de resultados para la competencia en cada uno de los cuatro niveles de enfermera, y para cada uno de los sectores de competencia. Aunque, tienen por objeto ser ampliamente aplicables, el entorno de trabajo y el contexto organizativo desempeñan una función importante en la definición y esbozo exactos de las funciones de trabajo. Las competencias requeridas pueden adaptarse según estas distintas circunstancias.

Campos de Competencia²					
CAMPO DE COMPETENCIA 1: ÉTICA Y NORMAS					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
1:A	Profesionalidad Fomenta y mantiene la práctica profesional.	Mantiene en todo momento unas normas de comportamiento profesional y cortés en el entorno laboral y en su trato con colegas enfermeras y no enfermeras, pacientes y miembros de la comunidad.	Establece normas y mantiene un entorno de trabajo en el que todo el personal se comporta de manera cortés y profesional en todo momento.	Defiende los cuidados de salud y de enfermería de calidad. Fomenta y mantiene la imagen profesional de la enfermería en todos los sectores de responsabilidad directa y en la organización en su conjunto.	Lidera y fomenta activamente los valores esenciales de la enfermería en la comunidad y con otros interesados clave.
1:B	Práctica legal y ética Ejerce de acuerdo con las leyes, los reglamentos, las directrices y las normas de la práctica pertinentes.	Identifica la legislación, las políticas nacionales y las directrices procedimentales relevantes y ejerce de acuerdo con ellas.	Se cerciora de que los equipos son conscientes de la legislación, las políticas nacionales y las directrices procedimentales actuales y de sus implicaciones para el entorno de trabajo.	Vigila los cambios en la legislación y las políticas nacionales y toma las medidas necesarias para que éstos se reflejen en las directrices procedimentales y en los demás procesos y sistemas organizativos.	Contribuye con una perspectiva de enfermería a la elaboración de la legislación, las políticas nacionales y las directrices procedimentales relevantes y participa en los foros y debates pertinentes.
1:C	Respeto Respeto los valores, las costumbres y las creencias y prácticas espirituales de las personas y de los grupos.	Trata con respeto a los demás en el entorno laboral y dispensa cuidados prestando atención a las costumbres y creencias espirituales de los pacientes.	Desarrolla y mantiene el conocimiento de los valores, las costumbres, las creencias y prácticas espirituales de las enfermeras, como personas y como grupo, y utiliza estos conocimientos para desarrollar planes operativos y dispensar cuidados.	Desarrolla y aplica políticas, procedimientos, directrices y normas para asegurar que la organización respete los valores, las costumbres, las creencias y prácticas espirituales de las enfermeras, como personas y como grupo, en su trato tanto con el personal como con la comunidad.	Asegura el desarrollo y la aplicación eficaces y eficientes de las políticas de atención de salud, en coherencia con los valores, las costumbres, las creencias y prácticas espirituales de las enfermeras, como personas y como grupo.

² En estos cuadros, se incluyen notas que remiten al lector a las competencias pertinentes expuestas en *el Marco y competencias del continuo de los cuidados de enfermería* (2008), del Consejo internacional de enfermeras.

COMPETENCIA 1		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
1:E	<p>Mejoramiento continuo</p> <p>Está comprometida con la revisión y el mejoramiento continuo de los cuidados sobre la base de pruebas.</p>	Promueve la difusión, la utilización, el seguimiento y la revisión de las normas profesionales y de las directrices de la mejor práctica ³ .	Lidera el desarrollo de la base de pruebas para las normas profesionales y la mejor práctica y dirige el desarrollo y la adaptación de las normas al contexto de la práctica ⁴ .	Difunde, promueve y aplica la mejor práctica en la organización y busca, de forma dinámica, maneras de mejorar la prestación de los servicios.	Utiliza pruebas actuales de la práctica para evaluar de forma crítica los planteamientos actuales de la prestación de cuidados de salud y trata de mejorar continuamente los resultados de salud de la población.
CAMPO DE COMPETENCIA 2: GESTIÓN DE RECURSOS					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
2:A	<p>Planificación operativa</p> <p>Elabora y aplica planes operativos detallados para el personal y para la asignación de recursos humanos.</p>	Aplica los planes operativos gestionando el tiempo y la carga de trabajo para asegurar que se prestan cuidados de alta calidad.	Planifica la continuidad de las actividades de la unidad de trabajo, prestando atención al tipo de recursos humanos requeridos sobre la base de las capacidades del personal de enfermería. Se cerciora de que se satisfacen las necesidades de corto plazo y de largo plazo, y aplica planes dentro de su ámbito de responsabilidad.	Desarrolla e integra un marco de planificación de recursos humanos para el servicio de enfermería, con el que se responde a las necesidades de los consumidores y del sistema, la oferta y la demanda, la formación y la asignación. Gestiona y coordina la aplicación de los planes operativos de las enfermeras para equilibrar y responder a las diversas necesidades de los programas y a las prioridades de la organización.	Formula y aplica un plan estratégico para el desarrollo de la enfermería, y planes parciales adecuados para responder a casos de urgencia y catástrofes naturales.

³ CIE 2008, n.82

⁴ CIE 2008, n.82

COMPETENCIA 2		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
2:B	<p>Asignación de personal</p> <p>Asigna el personal de manera racional y equitativa, sobre la base de la dependencia de los pacientes, la gravedad, las necesidades de los programas y las capacidades de los recursos humanos de enfermería.</p>	Crea y gestiona las pautas de personal para responder a las necesidades de atención de los pacientes.	Mantiene un conocimiento completo de las necesidades de los pacientes, los requisitos de los programas y de las capacidades y talentos individuales del personal y utiliza este conocimiento en la asignación del personal, incluida la elaboración de turnos.	Asegura que los recursos de enfermería disponibles están distribuidos en la organización para prestar unos servicios de máxima calidad en relación con el flujo de pacientes, el perfil del servicio y los requisitos de los programas.	Reconoce la diversidad de la población y las necesidades de salud asociadas y fomenta políticas de salud que favorecen la distribución de los recursos humanos de salud, incluidas las enfermeras, según las necesidades.
2:C	<p>Sistemas y registros de personal</p> <p>Se cerciora de que se dispone de información precisa sobre el personal, según los requisitos de la organización y del empleo.</p>	Asegura que la información sobre el personal relevante para el empleo es precisa y está actualizada.	Mantiene información precisa y actualizada sobre todos los miembros del personal y asegura el registro exacto y oportuno de esta información de acuerdo con los requisitos de la organización.	Asegura que se dispone de sistemas seguros y eficaces para reunir y registrar la información del personal, en coherencia con los requisitos de la organización y con la práctica aceptada de gestión de la información.	Establece un sistema nacional de gestión de la información para registrar los recursos humanos de enfermería y otro tipo de datos.
2:D	<p>Leyes y reglamentos laborales</p>	Respeto los derechos y las responsabilidades aplicables a los términos y condiciones del empleo.	Cumple con las leyes y los reglamentos del empleo justo. Dirige al personal de enfermería de acuerdo con los requisitos establecidos en los términos y condiciones del empleo.	Cumple con los aspectos legales del empleo justo. Trata de proteger y hacer avanzar los intereses de las enfermeras y de la profesión de enfermería en la elaboración y la aplicación de los contratos y los acuerdos de trabajo y gestiona los procesos y las negociaciones sindicales.	Negocia con personas interesadas clave para asegurar que se dispone de los marcos y los recursos legales y laborales que garantizan que los derechos de las enfermeras son justos y aplicables.

COMPETENCIA 2		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
2:E	<p>Presupuesto y gestión financiera</p> <p>Demuestra tener conocimiento de las técnicas de gestión financiera en la organización de los recursos humanos de enfermería, incluyendo el presupuesto, la gestión de la oferta y las medidas de productividad.</p>	Sigue los procedimientos de la organización en relación con las delegaciones de compras, de adquisiciones y financieras.	Es consciente y considera las implicaciones presupuestarias cuando adopta decisiones sobre la dotación de personal.	Utiliza el principio económico de la atención de salud y demuestra claramente las consecuencias financieras que los modelos de dotación de personal de enfermería tienen para los resultados en el paciente, la organización y la comunidad al presentar la información financiera. Coordina eficazmente con el personal financiero para asegurar que la planificación de los recursos humanos en la organización tiene lugar dentro de unos parámetros presupuestarios adecuados y hace presión de manera eficaz para obtener los recursos financieros requeridos.	Mantiene conocimientos de los principios de financiación de la atención de salud. Analiza las implicaciones financieras de largo y de corto plazo de las opciones políticas y sus consecuencias en la adopción de decisiones relativas a los recursos humanos de enfermería y al sector en su conjunto.
CAMPO DE COMPETENCIA 3: PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
3:A	<p>Análisis de datos</p> <p>Desarrolla, vigila y analiza los indicadores esenciales de las necesidades y de las dificultades actuales y futuras de los recursos humanos.</p>	Registra sistemáticamente los datos esenciales relevantes para la planificación de los recursos humanos en el entorno de trabajo (por ejemplo, las necesidades y la escasez identificadas) e informa de ellos.	Reconoce los indicadores esenciales de planificación de los recursos humanos y se asegura de que se reúnen y analizan estos indicadores y de que se informa sobre ellos de manera oportuna y eficaz, según las necesidades de la organización y con los procesos de planificación.	Analiza los indicadores de recursos humanos que informan de la manera más eficaz y eficiente la adopción de decisiones sobre las necesidades y las dificultades esenciales de los recursos humanos y aplica sistemas para conseguir que estos indicadores se vigilen y analicen de manera eficaz y oportuna. Actualiza el perfil de los recursos humanos de enfermería, la información sobre vacantes, los factores ponderados de la oferta y la demanda y se compromete a ajustes continuos y regulares.	Utiliza eficazmente las pruebas de las necesidades y las dificultades de los recursos humanos de enfermería para elaborar estrategias y propuestas para el desarrollo futuro de los recursos humanos de enfermería y el establecimiento de recursos humanos de salud, que son adecuados para responder a las necesidades de los servicios de salud de la comunidad.

COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
3:B	<p>Gestión de la oferta de recursos humanos</p> <p>Identifica planes y aplica estrategias para responder a las necesidades actuales y futuras de los recursos humanos de enfermería.</p>	Reconoce las consecuencias de las decisiones operativas para los recursos humanos y asegura que los compañeros son conscientes de las cuestiones operativas y de personal que pueden afectar a la planificación y las necesidades de los recursos humanos.	Evalúa el perfil del personal actual y futuro para responder a las necesidades y a los requisitos operativos y desarrolla estrategias de contratación, retención y otras estrategias para tratar de responder a estas necesidades. Apoya a las enfermeras de nivel 1 con los recursos humanos y técnicos que les permiten realizar el trabajo requerido dentro de un horario razonable.	Aplica planteamientos basados en pruebas para la planificación de los recursos humanos en la organización. Desarrolla estrategias para resolver cuestiones operativas de gestión de los recursos humanos, como la carga de trabajo, las horas extraordinarias, el absentismo y la asignación.	Analiza las cuestiones esenciales en la planificación de los recursos humanos de salud y sus efectos sobre los recursos humanos de enfermería y trabaja con otras personas interesadas clave, dentro y fuera de los recursos humanos de enfermería, para desarrollar planteamientos estratégicos eficaces que respondan a las necesidades actuales y futuras de recursos humanos.
3:C	<p>Gestión de la prestación de capacidades</p> <p>Identifica, planifica y aplica estrategias para asegurar que los recursos humanos de enfermería tengan las capacidades y la competencia para responder a las necesidades y las prioridades emergentes.</p>	Identifica sectores en los que se necesitan otras capacidades y competencias.	Asegura que el personal tenga las capacidades y las habilidades para responder a los avances, las dificultades y las necesidades científicas, tecnológicas, demográficas y epidemiológicas emergentes.	Desarrolla estrategias con las que se puede responder a los recursos humanos y a las necesidades de prestación de servicios emergentes mediante la utilización y el desarrollo de las capacidades existentes del personal, incluyendo el uso adecuado de equipos y planteamientos de atención multidisciplinarios.	Coordina con los interesados pertinentes, entre ellos los docentes, para conseguir que las enfermeras que entran a formar parte de los recursos humanos estén equipadas con los conocimientos, las capacidades y la actitud necesarios para prestar cuidados eficazmente y que la formación responda a los cambios tecnológicos, en la práctica profesional, en las estructuras y en los sistemas de prestación de los servicios de salud.

COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
3:D	<p>Desarrollo e innovación</p> <p>Se mantiene al corriente de la evolución en la planificación de los recursos humanos para la enfermería y de otros recursos humanos de salud.</p>	Se mantiene al corriente de los modelos y de las prácticas para los recursos humanos de salud y de sus implicaciones para las enfermeras y utiliza este conocimiento al reflexionar sobre su práctica personal y los modelos de recursos humanos.	Identifica y facilita oportunidades para desarrollar una planificación y una gestión más eficaz de los recursos humanos en el entorno de trabajo y colabora con otros para aplicar estos modelos de práctica.	Evalúa la práctica actual en relación con la aplicación del programa y la atención a los pacientes y aplica cambios para conseguir un uso óptimo de los recursos humanos de enfermería y de otros recursos humanos de salud para obtener una eficiencia y calidad de la atención máximas.	Fomenta planteamientos de la prestación de los cuidados, con los que se consigue hacer el mejor uso de los conocimientos y las capacidades esenciales de la variedad de profesionales de la atención de salud en la prestación de cuidados de alta calidad, según las necesidades de la comunidad.
CAMPO DE COMPETENCIA 4: ENTERNO LABORAL					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
4:A	<p>Seguridad</p> <p>Crea y mantiene un entorno físico de trabajo seguro.</p>	Mantiene conocimientos sobre la seguridad de la organización y de la Gestión Total de la Calidad, incluyendo prácticas y procedimientos de gestión del riesgo, y los respeta en su práctica diaria.	Aplica y vigila la Gestión Total de la Calidad, e informa sobre ella, incluyendo las estrategias de gestión del riesgo, la revisión de los eventos adversos, las lesiones y los riesgos e identifica y aplica acciones correctoras. Desarrolla un procedimiento para que los dirigentes y los administradores de enfermería colaboren con el personal de enfermería de primera línea para evaluar la seguridad y la salubridad del entorno laboral de manera continua para identificar problemas y aplicar estrategias para responder a ellos.	Desempeña una función esencial en la aplicación, seguimiento y evaluación de la Gestión Total de la Calidad, incluyendo las estrategias de gestión del riesgo y desarrolla estrategias para mantener y mejorar un entorno laboral de manera oportuna y eficaz.	Fomenta la importancia de los entornos positivos para la práctica y sus efectos en la prestación de atención de salud eficaz y de alta calidad.

COMPETENCIA 4		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
4.B	<p>Libertad de toda intimidación, violencia y abuso</p> <p>Crea un entorno laboral con tolerancia cero para la intimidación, el acoso sexual y la violencia.</p>	Vigila el entorno laboral para identificar los riesgos de intimidación, acoso sexual y violencia y responde de manera dinámica, de acuerdo con los protocolos y los procedimientos locales.	Identifica la amenaza o la posible amenaza de intimidación, acoso sexual y violencia contra el personal y desarrolla y aplica maneras para prevenirlas, minimizarlas o eliminarlas.	Se asegura de que los elementos necesarios –incluidos el entorno físico, la dotación de personal y de recursos y los protocolos operativos– están en aplicación para garantizar un entorno laboral libre de violencia, acoso sexual e intimidación.	Defiende al más alto nivel el desarrollo y la gestión efectiva de entornos laborales libres de intimidación, acoso sexual y violencia.
4:C	<p>Carga de trabajo y equilibrio</p> <p>Se asegura de que las cargas de trabajo son razonables, sostenibles y están distribuidas de manera justa y de que el personal puede establecer un equilibrio sano y sostenible entre vida personal y trabajo.</p>	Da prioridad a la carga de trabajo y gestiona el tiempo con eficacia. ⁵	Vigila el nivel y la distribución de las cargas de trabajo en el equipo y trata de desarrollar planteamientos de dotación de personal y de turnos con los que se responde a las necesidades del personal. Colabora con las enfermeras y los empleadores para asegurar una carga de trabajo razonable y responde a las cuestiones de combinación de personal y entorno para la práctica.	Desarrolla y aplica protocolos y políticas operativas para fomentar y mejorar una vida laboral sostenible para el personal, considera las consecuencias de los nuevos programas e iniciativas en la planificación y el desarrollo del servicio y responde a los mismos. Establece políticas para permitir que las enfermeras operen al máximo de sus capacidades de práctica profesional.	Defiende la necesidad de establecer cargas de trabajo justas y sostenibles para las enfermeras y trata de forma dinámica de desarrollar planteamientos estratégicos para la gestión de las cargas de trabajo de enfermería.

⁵ CIE 2008, n.62

COMPETENCIA 4		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
4:D	<p>Valoración de la diversidad</p> <p>Valora la diversidad cultural y otros tipos de diversidad en el lugar de trabajo, garantiza la existencia de un entorno laboral libre de discriminación y preserva la dignidad del personal.</p>	Contribuye al desarrollo de un entorno laboral libre de discriminación y que preserva la dignidad del personal de enfermería y ajeno a la enfermería, de los pacientes y de sus familias.	Fomenta un entorno de trabajo en el que se preserva la dignidad y que está libre de discriminación, mediante la promoción de los intercambios culturales y la comprensión y asegura que el personal valore la diversidad cultural en su práctica diaria.	Establece una cultura organizativa en la que se preserva la dignidad, se valora la diversidad cultural y tanto la prestación de los servicios como el empleo y la gestión del personal están libres de discriminación, y se asegura de que estos valores se reflejen en las políticas y los procedimientos de la organización.	Defiende el trato digno y respetuoso hacia todo el personal de enfermería, fomenta la diversidad en el desarrollo de los recursos humanos de enfermería, y vigila la aplicación de estas políticas en el lugar de trabajo.
4:E	<p>Identificación y gestión del riesgo</p> <p>Gestiona el riesgo de manera activa y se cerciora de que el personal de enfermería y el resto del personal tenga el conocimiento y las capacidades necesarios para prevenir los accidentes, los incidentes, las lesiones y las enfermedades evitables.</p>	Identifica las oportunidades de mejorar el entorno laboral y alerta a los compañeros de trabajo y a los supervisores de cualquier sector de riesgo actual o posible.	Mantiene un registro de los sectores identificados de riesgo actual o posible y de las medidas adoptadas para responder a éstos, incluido el uso de información para aplicar planteamientos organizativos de evaluación y gestión del riesgo.	Dirige un examen sistemático de las fuentes de riesgo en la organización y lo utiliza para desarrollar estrategias prioritarias para preparar un entorno de trabajo más seguro y favorable.	Trabaja con interesados clave, entre ellos el gobierno, otros profesionales y la comunidad en su conjunto, para mejorar el entorno de trabajo de todas las enfermeras.

COMPETENCIA 4		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
4:F	<p>Remedios</p> <p>Asegura el acceso al tratamiento para el personal que ha sufrido un accidente, enfermedad o lesión laborales y apoya su vuelta segura al trabajo.</p>	<p>Apoya positivamente a los compañeros que se enfrentan a un riesgo de daño laboral o que lo han sufrido y colabora para apoyar su vuelta segura al trabajo.</p>	<p>Trabaja con el personal afectado y con otros miembros del equipo para planificar y aplicar los tratamientos y el apoyo necesarios para los que han sufrido daños relacionados con un incidente en el entorno laboral.</p>	<p>Asegura la disponibilidad de recursos, incluidos los financieros, y el acceso a la información y el asesoramiento para apoyar a los supervisores y a su personal en la aplicación de acceso al tratamiento para el personal que ha sufrido un accidente, incidente, lesión o enfermedad laborales.</p>	<p>Establece sistemas y protocolos para la gestión dinámica de los riesgos del entorno laboral.</p>
4:G	<p>Gestión de los conflictos</p> <p>Gestiona los conflictos del entorno de trabajo mediante la mitigación, la negociación, el consenso y la mediación.</p>	<p>Confronta el conflicto sin juicios de valor, hace un uso eficaz de las capacidades de comunicación y de los mecanismos existentes para conseguir una solución⁶.</p>	<p>Responde de manera pronta y creativa a los conflictos y reconoce el potencial de las oportunidades y nuevas soluciones⁷. Asegura la confidencialidad de la persona implicada.</p>	<p>Establece y aplica protocolos justos y transparentes. Procesa la resolución del conflicto en consulta con el personal implicado, con una presencia visible y actuando como modelo y ejemplo a seguir.</p>	<p>Trabaja con los interesados clave, entre ellos las asociaciones nacionales de enfermeras, otros órganos profesionales y los organismos legales relevantes para asegurar que se dispone de mecanismos para la resolución de conflictos que implican a las enfermeras en relación con el debido proceso.</p>

⁶ CIE n.59

⁷ CIE n.59

CAMPO DE COMPETENCIA 5: APOYO Y RESULTADOS DEL PERSONAL					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
5:A	<p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Define y comunica eficazmente al personal sus deberes, funciones y responsabilidades.</p>	Ejerce de acuerdo con los deberes, las responsabilidades y las expectativas establecidos y con las normas profesionales y el ámbito de la práctica.	Comunica al personal descripciones, deberes, responsabilidades y expectativas laborales claras y apropiadas.	Asegura un planteamiento coherente y normalizado de comunicación al personal de los deberes, las responsabilidades y las expectativas, de acuerdo con una estructura organizativa cohesionada.	Revisa el ámbito de la práctica de las enfermeras y defiende el establecimiento y el mantenimiento de una estructura de carrera y de un planteamiento de las funciones laborales coherentes y normalizadas.
5:B	<p>Orientación y aprendizaje en el servicio</p> <p>Aporta orientación eficaz y formación continua en el servicio, que refleja las políticas y los valores operativos de la organización.</p>	Busca oportunidades de formación en el entorno de trabajo y comparte con sus compañeros su conocimiento y sus experiencias.	Asegura que se aporta orientación eficaz a todo el personal y participa en la formación en el servicio, lo que refleja las políticas y los valores operativos de la organización.	Planifica y aplica, dentro de la organización, programas de formación continua en el servicio, lo que refleja las políticas y los valores operativos establecidos.	Asegura la existencia de un programa continuo de orientación y formación en el servicio en todas las instalaciones de atención de salud e instituciones de formación para los nuevos miembros del personal de enfermería.

COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
5:C	<p>Supervisión y delegación</p> <p>Delega actividades en coherencia con el ámbito de la práctica y las capacidades y supervisa de manera eficaz, con apoyo y con orientación hacia el aprendizaje.</p>	Vigila y utiliza diversas estrategias de apoyo e inclusive ordena cuándo supervisar y vigilar los cuidados delegados, mantiene la responsabilidad cuando delega en otras personas y contribuye a la elaboración de protocolos y políticas de delegación de responsabilidades clínicas. ⁸	Ofrece estrategias de apoyo, incluidos el asesoramiento, la instrucción y la docencia, como parte de la responsabilidad de supervisión, y contribuye a la elaboración de protocolos y políticas relacionados con la delegación de responsabilidades clínicas en la enfermería y entre las profesiones de salud. ⁹	Se asegura de que existan las políticas y los protocolos organizativos adecuados para apoyar la delegación de responsabilidades y de que éstas formen parte integral de los acuerdos de gobierno clínico.	Fomenta la autonomía y la responsabilidad profesionales de los recursos humanos de enfermería.
5:D	<p>Formación, desarrollo y crecimiento</p> <p>Prepara planes de formación y desarrollo del personal con los empleados, sobre la base de las necesidades de la organización y de los empleados.</p>	Asume responsabilidad por la formación y el mantenimiento de la competencia a lo largo de su vida.	Planifica y aplica planteamientos para la formación y el desarrollo individual del personal, en los que se reflejan los objetivos operativos y con los que se ayuda a mejorar la calidad de los resultados de salud.	Investiga la viabilidad de la financiación para la formación continua de las enfermeras y desarrolla planes operativos para ella. Vigila la necesidad de programas de especialidad. Aporta financiación, apoya la formación y evalúa los resultados de la formación y del desarrollo.	Elabora planteamientos estratégicos para la formación de las enfermeras y para la evolución en el contexto de las normas, los cambios y las tendencias actuales en la prestación de la atención de salud y de la política, la teoría y la práctica actuales.

⁸ CIE 2008, 73, 74,75

⁹ CIE 2008, n. 73,74

COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
5:E	<p>Reconocimiento y recompensa de los resultados</p> <p>Reconoce y recompensa los resultados del personal.</p>	<p>Valora y reconoce los esfuerzos del personal de enfermería y ajeno a la enfermería, incluyendo tanto los resultados individuales como la contribución a los logros del equipo de atención.</p>	<p>Aplica sistemas basados en los méritos para evaluar y recompensar los resultados con equilibrio, transparencia, justicia y equidad, en coherencia con las políticas, los procedimientos y los valores de la organización. Reconoce y recompensa a las enfermeras que actúan como profesoras y mentores.</p>	<p>Desarrolla la capacidad de la organización para el reconocimiento y la recompensa formales de los resultados, incluido con medios financieros y no financieros.</p>	<p>Fomenta la contribución de las enfermeras hacia la consecución de los objetivos nacionales y globales esenciales de la atención de salud, influye para que los principales interesados reconozcan y recompensen su contribución.</p>
5:F	<p>Disciplina y remedios</p> <p>Aplica procesos correctivos justos y equitativos para responder a la práctica negligente o no profesional, incluyendo medidas disciplinarias justas cuando son necesarias.</p>	<p>Cuestiona los comportamientos y la práctica de atención de salud que puede comprometer la seguridad, la privacidad o la dignidad de los pacientes, y reconoce los incumplimientos legales relacionados con la función profesional o con el código de conducta o de práctica y actúa contra ellos¹⁰.</p>	<p>Participa en la creación de sistemas para vigilar y responder a las situaciones en las cuales el comportamiento o la práctica de atención de salud pueden comprometer la seguridad, la privacidad y la dignidad de los clientes¹¹.</p>	<p>Elabora y aplica una política de gestión de los resultados, para apoyar el proceso continuo de identificación, evaluación y desarrollo de los resultados laborales del personal para conseguir más eficazmente los objetivos y las metas estratégicas de las instituciones.</p>	<p>Colabora con los principales interesados, entre ellos los empleadores, los órganos de reglamentación, los sindicatos y las asociaciones nacionales de enfermeras para conseguir sistemas sólidos y transparentes de gestión de los resultados, y mecanismos de información para proteger al público con una práctica segura y competente.</p>

¹⁰ CIE 2008, n.12 16

¹¹ CIE 2008, n12

CAMPO DE COMPETENCIA 6: LIDERAZGO					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
6:A	<p>Liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>Comunica un estilo y unos valores de liderazgo adecuados, que apoyan al sistema de salud y a los recursos humanos de enfermería y que son coherentes con un entorno de trabajo saludable.</p>	Articula sus propias aportaciones al liderazgo, apoya las expectativas de los demás miembros del equipo y refuerza los objetivos para promover el respeto y la confianza dentro del equipo. ¹²	Fomenta la confianza en uno mismo y en la organización para inspirar a los demás adaptando los comportamientos de liderazgo para que la contribución de los demás sea máxima, y define con claridad lo que se espera de los demás ¹³ . Identifica y apoya los incentivos que facilitan el trabajo en equipo. Crea un vínculo con los miembros del equipo y dirige mediante el ejemplo.	Hace aportaciones profesionales en nombre de las enfermeras, representa y defiende los intereses de las enfermeras y de la profesión de enfermería y participa con eficacia como miembro de un grupo de dirección de una organización. Mantiene la eficacia en las relaciones interpersonales. Comunica, escucha, responde y apoya el trabajo en equipo para conseguir los objetivos estratégicos de la organización.	Es modelo de los comportamientos que reflejan y fomentan los valores de la enfermería y su contribución al desarrollo y a la prestación de cuidados de salud de alta calidad y de mejores resultados de salud.
6:B	<p>Colaboraciones y alianzas</p> <p>Construye alianzas y colaboraciones en el plano nacional e internacional para apoyar los servicios a los pacientes, los recursos humanos de enfermería y otros.</p>	Trabaja en colaboración con otros profesionales de la atención de salud para mejorar la enfermería y los demás servicios de salud a los que acceden los clientes ¹⁴	Utiliza capacidades de liderazgo, fomento del trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos para fomentar las colaboraciones, dentro de la profesión y entre las profesiones, y las colaboraciones en la comunidad para mejorar la calidad de la atención y responder a los obstáculos o las deficiencias en el acceso. ¹⁵	Utiliza capacidades de liderazgo, creación de equipo, negociación y resolución de conflictos para fomentar las colaboraciones dentro de la profesión y entre las profesiones y las colaboraciones en la comunidad para comprender mejor las necesidades y adaptar mejor la oferta con la demanda para los profesionales de salud, en interés de las enfermeras, del mejoramiento de la calidad de los cuidados y para responder a los obstáculos o las deficiencias en el acceso. ¹⁶	Desarrolla y utiliza colaboraciones estratégicas con los principales interesados, organizaciones y sociedades civiles (por ejemplo los medios de comunicación) en el plano nacional e internacional para apoyar los intereses de las enfermeras y de la enfermería.

¹² CIE 2008, n. 58,60,61

¹³ CIE 2008, n.58,60,61

¹⁴ CIE 2008, n.77

¹⁵ CIE 2008, n.77

¹⁶ CIE 2008, n.77

CAMPO DE COMPETENCIA 6: LIDERAZGO					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
6:C	Gestión del cambio Trabaja con eficacia en un sistema de salud dinámico.	Ofrece comentarios y sugerencias para los cambios en su propio ámbito de práctica y responde con eficacia a los efectos del cambio sobre su propia práctica o sobre la organización. ¹⁷	Introduce, evalúa y gestiona la innovación y el cambio en el sistema de salud, mediante el fomento de la creatividad ¹⁸ y apoya a los miembros del equipo para que gestionen los efectos de los cambios sobre sus propias prácticas.	Analiza tanto los riesgos como las oportunidades asociadas con los procesos de cambio y actúa para asegurar su aplicación eficaz y positiva apoyada con los recursos adecuados.	Elabora las capacidades de los recursos humanos de enfermería para iniciar cambios en el sistema dinámico de salud y responder a los mismos para fortalecer el entorno laboral y mejorar la prestación de la atención de salud.
6:D	Adopción de decisiones Se compromete con eficacia en la adopción de decisiones éticas.	Adopta decisiones de forma ética y transparente dentro del ámbito de sus responsabilidades profesionales y consultando adecuadamente a los pacientes y a los compañeros.	Es un modelo de adopción de decisiones éticas en el entorno del equipo, fomenta y mantiene una comprensión sólida de la ética entre los miembros del equipo y actúa como recurso para el personal en los juicios éticos.	Se asegura de que existen estructuras y sistemas organizativos adecuados (inclusive grupos de referencia cuando son pertinentes) para apoyar la adopción de decisiones éticas en el entorno de trabajo, incluidas tanto las decisiones clínicas como las que no lo son.	Es un modelo de las más altas normas de adopción de decisiones éticas en su trato con las demás organizaciones y en la vida pública.
6:E	Responsabilidad Acepta su deber de rendir cuentas y su responsabilidad por sus propios juicios y sus actuaciones profesionales.	Acepta su responsabilidad por su propio juicio profesional, sus acciones, los resultados de los cuidados y la competencia continua según el ámbito de la práctica, el aumento de responsabilidades, las leyes y los reglamentos ¹⁹ .	Acepta su responsabilidad por sus propias acciones y juicios, los delegados a los demás y los juicios y las acciones del personal del que es responsable.	Fomenta una cultura de la organización en la que se valora tanto la responsabilidad individual como la responsabilidad organizativa por los actos realizados según la política, los procedimientos y las directrices aceptados.	Acepta la responsabilidad de representar a todas las enfermeras al más alto nivel del debate público.

¹⁷ CIE 2008, n.65

¹⁸ CIE 2008, n.31

¹⁹ CIE 2008, n.12

CAMPO DE COMPETENCIA 6: LIDERAZGO					
COMPETENCIA		EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
6:F	Estrategia y negociación	Reconoce las metas y objetivos de largo plazo, identifica y sugiere maneras para conseguirlos en el contexto de las prioridades de la prestación de servicios de corto plazo.	Utiliza capacidades creativas de resolución de problemas y de comunicación de alto nivel para identificar los intereses comunes y divergentes y desarrollar planteamientos creativos con los que conseguir resultados a largo plazo en el entorno de trabajo, de acuerdo con los objetivos de la organización, las funciones y las responsabilidades clínicas.	Demuestra capacidad de pensamiento a favor del sistema y contribuye de la forma más eficaz a mejorar a largo plazo las condiciones de las enfermeras y los resultados de enfermería.	Utiliza conocimientos del entorno civil, político, económico y social para defender y fomentar la contribución de la enfermería y la posición y la función de la enfermería en la prestación de cuidados de salud.

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN

Ninguno de los modelos de aplicación que incluya estrategias de vigilancia y evaluación se adaptará a las diversas condiciones de la enfermería y de la atención de salud internacionales y habrá de considerarse en el contexto de:

- los planteamientos actuales de la formación y el desarrollo profesional de la enfermería,
- la medida en que las enfermeras desempeñan una función activa e influyente tanto en la elaboración de políticas nacionales de salud como en la dirección superior de organizaciones de política y de prestación de servicios, como hospitales, centros de salud y departamentos oficiales,
- la reglamentación prevalente de enfermería, incluidos los requisitos de colegiación, y
- las distintas capacidades administrativas y de gestión de los lugares y de las organizaciones.

Puesto que los países están en fases diferentes de desarrollo de la enfermería, en aquéllos en que ya se han definido oficialmente y se están utilizando competencias e indicadores similares para la enfermera que tiene responsabilidades de gestión, el marco propuesto puede utilizarse para actualizar o verificar estas competencias.

Cuando estas competencias e indicadores no existen, este marco puede revisarse y adaptarse al contexto nacional con la plena participación de los principales interesados, entre ellos los órganos de reglamentación de la enfermería, las asociaciones nacionales de enfermería y los encargados y administradores de la política del servicio de salud.

En el plano de cada enfermera, las competencias pueden utilizarse para informar su propio ejercicio en la gestión y la práctica de los recursos humanos. Además, estas competencias pueden utilizarse para desarrollar descripciones específicas de puestos de trabajo o para definir funciones laborales, junto con otras competencias varias relacionadas con la práctica de enfermería y la prestación de cuidados, como se describe en el *Marco y competencias para el Continuo de los cuidados de enfermería*.

No obstante, debe reconocerse que las organizaciones de atención de salud son muy diversas. La diversidad de las estructuras y, por tanto, de las funciones individuales definidas dentro de estas estructuras significa que no hay un planteamiento uniforme con el que se establezca el conjunto de competencias requerido para una función individual definida en un contrato o en la descripción del puesto.

La combinación y los niveles de competencias requeridos para una función laboral individual, la estructura de la organización o las circunstancias y las dificultades a las que se enfrenta en ese momento un programa o una organización influirán todos en las competencias que se requieran. Por ejemplo, un programa que está sumido en un amplio proceso de cambio puede necesitar en relación con la gestión del cambio un nivel de competencias más alto que el que se requiere en otros casos. A la inversa, si una enfermera se encarga de un equipo en el que la estructura y la organización son estables, pero son evidentes cuestiones graves de

motivación y resultados, resaltarán con mayor fuerza las competencias en el sector de apoyo al personal y resultados del entorno de trabajo.

Por esto, los ejemplos de competencias que se aportan aquí deben analizarse de forma crítica dentro de los contextos individuales para cerciorarse de que están dirigidas a responder a las demandas esenciales a las que se enfrentan las enfermeras de todos los niveles en relación con la gestión de los recursos humanos. Puede ser adecuado, en casos como éstos, adoptar un método de “combinar y adaptar” por el que las competencias de los distintos niveles se aplican dentro de una única función laboral²⁰.

²⁰ Un ejemplo de este método se encuentra en las directrices elaboradas por el Royal College of Nursing del Reino Unido, en relación con los Marcos de conocimientos y competencias (*Knowledge and Skills Frameworks*) para los puestos de enfermería (Royal College of Nursing 2005, Apéndice 1, pág. 9).

CONCLUSIÓN

Las enfermeras desempeñan una función esencial en los cuidados a los pacientes y otra función esencial en el desarrollo continuo y la prestación de los servicios de salud. Las enfermeras y la enfermería tienen una larga tradición de desarrollo de planteamientos innovadores para la prestación de cuidados, elaborando nuevas formas de trabajar, influyendo en el centro y la prestación de la atención y fomentando la obtención de resultados de salud. Se reconoce cada vez más la función de las enfermeras como líderes y gestoras. La gestión de la enfermería se está convirtiendo en una función mayor y más compleja a medida que la atención de salud y las organizaciones que la dispensan se hacen más complejas. Por otra parte, cada vez más, las enfermeras ocupan puestos en los más altos niveles de la gestión de la atención de salud, como directoras de programa, directoras generales o jefas de departamento.

La elaboración y la articulación de la gama de competencias que se necesitan para que las enfermeras se conviertan en planificadoras y gestoras eficaces de los recursos humanos han recibido en el pasado menos atención que las que se relacionan con la compleja tarea de la prestación de cuidados clínicos. No obstante, en un entorno en el que todos los trabajadores de salud, incluidas las enfermeras, son un fenómeno cada vez más escaso y valioso, el desarrollo de estas competencias se hace más urgente.

Las competencias que se describen aquí y los ejemplos de cómo la obtención de estas competencias puede definirse para las enfermeras en los distintos niveles y estadios de sus carreras tienen por objetivo apoyar a las enfermeras en esa función.

REFERENCIAS

Australian Nursing Federation (2005). Competency Standards for nurses in general practice. Advanced registered nurse.

Blaenau Gwent County Borough Council (sin fecha). Management competency framework: senior managers, directors, chief officers, divisional managers, service managers.

[www.blaenau-](http://www.blaenau-gwent.gov.uk/documents/Documents_Governance/Senior_Manager_Framework.pdf)

[gwent.gov.uk/documents/Documents_Governance/Senior_Manager_Framework.pdf](http://www.blaenau-gwent.gov.uk/documents/Documents_Governance/Senior_Manager_Framework.pdf)

Consejo Internacional de Enfermeras (2003). ICN framework of competencies for the generalist nurse, ICN, Geneva.

Consejo Internacional de Enfermeras (2008). Marco y competencias para el Continuo de los cuidados de enfermería. Ginebra.

Departamento para la Salud Reino Unido (2004). The NHS Knowledge and Skills Framework (NHS KSF) and the Development Review Process. Leeds

Departamento de Servicios Humanos de Victoria (2005). Competency Standards for Health and Allied Health Professionals in Australia

[www.health.vic.gov.au/ data/assets/pdf file/0006/306195/core_clinical_skills_mapping.pdf](http://www.health.vic.gov.au/data/assets/pdf_file/0006/306195/core_clinical_skills_mapping.pdf)

International Civil Service Commission (2001). A framework for human resources management, http://icsc.un.org/resources/pdfs/ppd/hrmframe/ICSC_hrm_eng.pdf.

Keel J (2006). Toolkit, glossary State of Texas State Classification.

www.hr.state.tx.us/Workforce/Glossary.html

National Oceanic and Atmospheric Administration Human Resource Management Office (sin fecha) "NOAA HRMO Competency Assessment Overview Office of Human Resources Management Competency Framework".

www.wfm.noaa.gov/pdfs/HR_Comp_Model_Overview.pdf

National Workforce Projects (2005). UK Wide Workforce Planning Competence Framework Londres. www.healthcareworkforce.nhs.uk/workforce-planning-competence-framework/

Organización Mundial de la Salud (2005), Combating the global health workforce crisis.

www.who.int/mediacentre/events/2005/global_forum/themes/en/index1.html

Organización Mundial de la Salud (2006). El Informe sobre la salud en el mundo 2006 – Colaboremos por la salud, OMS, Ginebra, www.who.int/whr/2006/es/index.html

Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud / Health Canada / Ontario Ministry of Health (2005). Toronto call to action, 2006-2015. Towards a decade of human resources in health for the Americas. Regional Meeting of the Observatory of Human Resources in Health for the Americas, 4-7 de octubre 2005.

Public Health Agency of Canada (2007), Core competencies for public health in Canada: Release 1.0. www.phac-aspc.gc.ca/ccph-cesp/index-eng.html

Reid U (2007), 'Human resource planning: a strategic approach'. Ponencia presentada en la Conferencia internacional del CIE, 27 mayo-1 junio 2007, Yokohama, Japón

Royal College of Nursing. (2005). NHS Knowledge and Skills Framework outlines for nursing posts: RCN guidance for nurses and managers in creating KSF outlines in the NHS. www.rcn.org.uk/_data/assets/pdf_file/0007/78667/002775.pdf

Secretariat Región del Pacífico Occidental et Asia Sudoriental (2005) Common Competencies for Registered Nurses in the Western Pacific and South East Asian Region.

BIBLIOGRAFIA

American Organization of Nurse Executives (2005). Nurse executive competencies. www.aone.org/aone/pdf/February%20Nurse%20Leader--final%20draft--for%20web.pdf

American Society for Healthcare Human Resources Administration, Key middle management competencies. www.hospitalconnect.com/healthcareworkforce/content/keymiddlemanagementcompetence.pdf

Artis Maj. LH (2003). Clinical head nurse role. Identifying core competencies for the Army Nurse Corps. Fort Leavenworth, KS.

Australian Health Ministers' Conference (2004). National health workforce strategic framework. www.nhwt.gov.au/documents/National%20Health%20Workforce%20Strategic%20Framework/AHMC%20National%20Workforce%20Strategic%20Framework%202004.pdf

Australian Nursing & Midwifery Council (2004). National competency standards for the Nurse Practitioner. www.anmc.org.au/userfiles/file/competency_standards/Competency%20Standards%20for%20the%20Nurse%20Practitioner.pdf

Canadian Nurses Association (2007). Examples of nurse manager job descriptions, CNA, Ottawa.

Chartered Institute of Personnel and Development (2009). Competency and competency frameworks. www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/competnces/comptfrmwk.htm

Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (2007). The TDF-SM skills and competency framework. Financial management competencies for service managers. Training and Development Services www.cipfanetworks.net/training/smtf/subscribers/default_view.asp?library=186&category=1460&content_ref=4696

College of Registered Nurses of British Columbia (2005). Professional standards for Registered Nurses and Nurse Practitioners. Accountability, knowledge, competence, ethics, service, self-regulation, Vancouver, B. C. www.crnbc.ca/downloads/128_Prof%20Standards%202005.pdf

Connelly L (2004). The charge nurse role, Powerpoint presentation. www.dns.amedd.army.mil/hnldc.slides/Charge%20Nurse%20Competencies%20OCT%202004.ppt

Council on Linkages (sin fecha) , Core competencies with skills levels, Competencies Project. www.trainingfinder.org/competencies/list_levels.htm

Courtney MD, Yacopetti JK, James C, Walsh AM & Montgomery M (2002). "Queensland Public Sector Nurse Executives Professional development needs" Australian Journal of Advanced Nursing 19(3). pp. 8-14. Australian Nursing Federation.

Departamento para la Salud Reino Unido (2004), NHS job evaluation handbook, Second Edition, Londres, R.U.
www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/documents/digitalasset/dh_4090860.pdf

Departamento para la Salud Reino Unido (2005). The NHS knowledge and skills framework (NHS KSF) and the development review process, Londres, R.U.
www.dh.gov.uk/en/Publicationsandstatistics/Publications/PublicationsPolicyAndGuidance/DH_4090843

Filerman GL (2003). Closing the management competence gap, Human resources for Health, 1:7. www.human-resources-health.com/content/1/1/7

Flarey DL (1991). 'Redesigning managerial roles. The executive challenge', J. Nurs. Adm. vol. 21 no. 2, pp. 40-5.

Gobierno de Sudáfrica (2006). Guide to the middle management competency framework.
www.dpsa.gov.za/documents/ep/2006/MMCF_guide.pdf

Hall L & Donner G. (1997). 'The changing role of hospital nurse managers: a literature review', Can. J. Nurs. Adm., vol. 10, no. 2, pp. 14-39.

Consejo Internacional de Enfermeras (2007). Nursing Leadership, Blackwell Publishing.

Jeans ME & Rowat KM (2005). Leadership objective C. Competencies required of nurse managers, Canadian Nurses Association, Ottawa. www.cna-nurses.ca/CNA/documents/pdf/publications/Competencies_Required_Nurse_Managers_e.pdf

Kak N, B Burkhalter & M. Cooper (2001). Measuring the competence of healthcare providers. Operations Research Issue Paper 2(1). Bethesda, MD: Publicado por los EE.UU. Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) por el Quality Assurance (QA) Project.
www.qaproject.org/pubs/PDFs/comptence.pdf

Municipal Association of Victoria (2006). Councillor competency framework update.
[www.mav.asn.au/CA256C320013CB4B/Lookup/Councillor_Compentency_Framework_Update_Sept06/\\$file/Councillor%20Competency%20Framework%20Update%20Sept06.pdf](http://www.mav.asn.au/CA256C320013CB4B/Lookup/Councillor_Compentency_Framework_Update_Sept06/$file/Councillor%20Competency%20Framework%20Update%20Sept06.pdf)

National Association for Court Management (n.d.). Core competency curriculum guidelines, www.nacmnet.org/CCCG/cccg_homepage.htm

Nurse Manager Leadership Collaborative (2004). Nurse Manager Inventory Tool.
www.aacn.org/WD/Practice/Docs/12597_Inventory_Assesment_Inside.pdf

Nursing Leadership Institute Competency Model (2003). Nursing leadership competencies,
http://nursing.fau.edu/uploads/docs/358/nursing_leadership_model2.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1997), The definition and selection of key competencies, Executive summary.
www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf

Pennsylvania Office of Administration (sin fecha). Core Management Competencies, Adapted from “The successful manager’s handbook” and model developed by personnel decisions.
www.portal.state.pa.us/portal/server.pt?open=512&objID=1141&PageID=258513&level=4&css=L4&mode=2

Public Health Foundation (2001). TRAIN National , Core Competencies: Background and prologue. www.train.org/Competencies/pb.aspx?tabID=9

Public Health Foundation (2001). TRAIN National, Competencies list—without skill levels.
www.train.org/Competencies/compWOskill.aspx?tabID=94

Public Health Agency of Canada (2007). Core Competencies for Public Health in Canada. Ottawa.

Reid U (1995). Report, curriculum workshop of the Department of Advanced Nursing Education, UWI Programmes, Department of Advanced Nursing Education.

Royal College of Nursing (2009). Integrated care career and competence framework for registered nurses. Londres. www.rcn.org.uk/data/assets/pdf_file/0005/276449/003053.pdf

Russel G & Scobie K (2003). ‘Vision 2020, Part 2: Educational preparation for the future nurse manager’, JONA, vol. 33, no. 7/8, pp. 1-5.

Stichler J (2006). ‘The emerging nurse executive,’ The Nurse Executive, vol. 10, no. 1, pp. 71-73.

United Nations System Staff College (2004.). UN system competency map.
www.unssc.org/web/programmes/OP/smn/

Universidad def California, Berkeley (1996). Management Core Competencies Report, Executive summary.