

Estudio Delphi para identificar las competencias que debe tener el directivo de Enfermería

Estudio Delphi para identificar las competencias que debe tener el directivo de enfermería
© 2015 Consejo de Enfermería de la Comunidad Valenciana (CECOVA)
Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE)
Rev Calid Asist. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cali.2015.08.005>

Imprime: Gráficas Senén - Alicante
Depósito legal: V-3283-2015
ISBN: 978-84-608-4872-1

Índice



ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Autores	7
Presentación	11
Introducción.....	15
Métodos.....	19
Resultados	27
Discusión y Conclusiones	51
Anexos	57
Referencias.....	63

Autores



José Antonio Ávila

Presidente del Consejo de Enfermería de la Comunidad Valenciana (CECOVA)

Jesús Sanz Villorejo

Presidente de la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE)

Belén Paya Pérez

Presidenta del Colegio de Enfermería de Alicante

Francisco Pareja Llorens

Presidente del Colegio de Enfermería de Castellón

Juan José Tirado Darder

Presidente del Colegio de Enfermería de Valencia

María del Remedio Yáñez Motos

Vocal Comunidad Valenciana de la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE). Directora de Enfermería de Atención Primaria, Departamento de Salud de Elda.

Isabel Miguel Montoya

*Profesora de Enfermería de la Salud Infantil y del Adolescente
Escuela de Enfermería La Fe*

María Isabel Bermúdez Bellido

Enfermera M. Preventiva. Hospital San Vicente, Conselleria de Sanitat, Genetatilitat Valenciana; Profesora Asociada. Departamento Análisis Económico Asociado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Alicante

Vicente Bellver Capella

Profesor titular de Filosofía del Derecho, Universitat de València

José Joaquín Mira Solves

Catedrático de Universidad con plaza asistencial vinculada, Universidad Miguel Hernández; Centro de Salud Hospital Provincial – Pla, Departamento de Salud de Alicante Sant Joan

Mercedes Guilabert Mora

Profesora Ayudante Doctor del Departamento Psicología de la Salud, Universidad Miguel Hernández

Irene Carrillo Murcia

Personal investigador en formación, Departamento Psicología de la Salud, Universidad Miguel Hernández.

Presentación



En el actual contexto social y sociosanitario, cada vez se hace más perentorio el que los enfermeros que desempeñan funciones directivas posean y pongan en práctica una serie de competencias que, además de validarlos como tales directivos les permita desempeñar su rol con ciertas garantías de éxito en el logro de buenos resultados en las instituciones sanitarias para las cuales trabajan.

Convencido de ello, el Consejo de Enfermería de la Comunidad Valenciana (CECOVA) y la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE), en colaboración con el Grupo de Estudios para la Implantación de la Calidad en las Organizaciones (CALITÉ Investigación) de la Universidad Miguel Hernández de Elche, han llevado a cabo el presente estudio bajo el título “Estudio Delphi para identificar las competencias que debe tener el directivo de enfermería”.

Mediante una técnica de comunicación estructurada (método Delphi), y alcanzado el oportuno consenso entre un grupo plural de expertos (enfermeros con una experiencia profesional media de 26 años), se han identificado las cualidades personales y profesionales que debería reunir un gestor de Enfermería en el ejercicio de su trabajo. Un mapa de competencias para la función directiva que establezca un sistema de acreditación de personas.

El estudio se ha complementado con un análisis del contenido de programas de posgrado en gestión enfermera relacionando las competencias priorizadas en este estudio con las competencias especificadas en dicha oferta formativa, atendiendo a la información que figura en sus páginas web o folletos informativos.

Nuestro más sincero agradecimiento a los profesionales de Enfermería que han colaborado en las diferentes fases de este trabajo. En este sentido, muchas gracias a los integrantes de los grupos nominales que se constituyeron en Alicante y Valencia, así como a todos aquellos enfermeros que participaron, de forma confidencial, en la fase de contestación a los cuestionarios del estudio. Nuestro reconocimiento también a cuantos, sin ser profesionales de enfermería, han desempeñado un papel fundamental en el tratamiento de los datos y resultados obtenidos y, por ende, en la finalización de la investigación.

Alicante, diciembre 2015

Introducción



Competencia es la capacidad de una persona para lograr un elevado nivel de desempeño en un trabajo y organización determinados. Las competencias incluyen conocimientos (“saber”), destrezas (“saber hacer”), actitudes (“saber estar”), motivación (“querer hacer”) y aptitudes (“poder hacer”) que son estables en el tiempo y que se relacionan con el logro de un alto nivel de rendimiento en una responsabilidad profesional determinada.

En la práctica diferenciamos entre competencias técnicas (“hard”), aquellas que integran conocimientos y destrezas personales; y competencias actitudinales (“soft”), relacionadas con la disposición para el desempeñoⁱ. El conjunto de competencias que se requieren para ejercer una responsabilidad dan lugar al Mapa de Competencias, habitualmente empleado con el fin de acreditar a un profesional para un determinado puesto de trabajo en una organización determinada.

En el ámbito sanitario se identifica competencia con la capacidad del profesional sanitario para integrar y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a las buenas prácticas de su profesión para resolver las situaciones que se plantean en la práctica. La Ley de Ordenación de las Profesiones Sanitarias exige a los profesionales sanitarios que, a lo largo de su vida profesional, realicen una formación continuada y acrediten regularmente su competencia profesional (art. 4.6).

Con relación al nivel directivo, lo que los gestores hacen y lo que dejan de hacer tiene un impacto directo en los niveles de calidad de la prestación sanitariaⁱⁱ. Sin embargo, se ha puesto de relieve, al menos en atención primaria, que las funciones no están suficientemente definidasⁱⁱⁱ.

En el caso de los profesionales de enfermería que ejercen un perfil directivo en las instituciones sanitarias algunos estudios han concretado las competencias que debieran poseer en^{iv,v,vi,vii,viii,ix,x,xi}: conocimientos sanitarios de atención de salud, capacidad de liderazgo, de planificar, organizar, comunicar, trabajar en equipo, habilidad para resolver conflictos, contribuir a la calidad asistencial y capacidad para gestionar los cambios. No obstante, el enfoque de estos estudios se ha centrado más en la elaboración de un catálogo comprensivo sobre qué competencias se ponen habitualmente en práctica, que en el análisis de las competencias directivas que deben ponerse en práctica para asegurar la calidad asistencial y lograr óptimos resultados en los pacientes^{xii}.

En España la Sociedad de Enfermería Madrileña de Atención Primaria ha recurrido al modelo EFQM para elaborar un catálogo de funciones que debe

realizar el directivo de enfermería que, a su vez, da pie a un listado de competencias^{xiii}, como son las relacionadas con trabajo en equipo, conciencia organizacional, iniciativa, capacidad de negociación, integridad, orientación al cliente, liderazgo o capacidad de comunicación.

La Cátedra de Gestión, Dirección y Administración Sanitaria de la Universidad Autónoma de Barcelona ha elaborado un mapa de competencias del directivo en atención primaria. En este estudio se concretaron las siguientes competencias: capacidad de planificación, supervisión, empatía, comunicación, negociación, adaptación a diversas situaciones, autonomía y para combinar recursos, tomar iniciativas, resolver situaciones complejas, gestionar conflictos, tomar decisiones y trabajar en equipo con una visión global de la situación y orientación al usuario.

En nuestro contexto se viene detectando desde hace tiempo una divergencia de puntos de vista entre clínicos y gestores^{xiv,xv,xvi} lo que debe tenerse en cuenta a la hora de definir las competencias que han de poseer los directivos. Además, hay que considerar que ejercer la función directiva requiere integrar distintas competencias que en nuestra práctica es habitual que estén basadas en el autoaprendizaje que en su adquisición de una forma organizada. El estudio PROSPERO^{xii} se ha diseñado para sintetizar la evidencia sobre los comportamientos directivos de los enfermeros (mapa de competencias) y determinar la efectividad de las intervenciones orientadas a promover estos comportamientos entre los directivos.

Este estudio tiene como objetivo elaborar por consenso entre los enfermeros¹ el mapa de competencias que el directivo de enfermería debe poseer para desempeñar su rol de dirección, con el propósito de elaborar un sistema de acreditación profesional para la función directiva.

¹ Según la Real Academia Española el término enfermería designa, entre otras acepciones, la profesión u oficio, pero no tiene tradición de uso como 'conjunto de profesionales'. Este empleo está surgiendo modernamente para evitar el uso del masculino genérico enfermeros, que, aunque gramaticalmente es la forma más económica y adecuada de hacer la mención conjunta de ambos géneros, es rechazada por quienes consideran que es necesario hacer explícito el femenino para dar visibilidad a la mujer, y especialmente en ámbitos laborales como la enfermería, donde la presencia femenina ha sido tradicionalmente mayoritaria.

No obstante, los colegios profesionales son agrupaciones de personas, y, por ello, lo más adecuado sería hacer referencia a ellas: Colegio Profesional de Abogados, de Ingenieros, de Médicos... Como se explica en diversas obras académicas. El desdoblamiento enfermeros y enfermeras es gramaticalmente innecesario y redundante; no obstante, esa suele ser la solución más común cuando el empleo del masculino genérico se considera inaceptable. Lo que sí es completamente incorrecto y va contra el sistema gramatical del español es la utilización del femenino plural, pues nunca el término enfermeras puede hacer referencia a un conjunto mixto.

Métodos



Estudio basado en la técnica Delphi . Para la elaboración del cuestionario 0 se condujeron dos grupos Nominales en Alicante y Valencia con una participación de 30 enfermeros con, al menos, 15 años de experiencia en el puesto de trabajo (la media de ejercicio profesional era de 26 años). Las sesiones grupales se celebraron los días 3 de abril en Alicante y 23 de abril en Valencia. En la tabla 1 se describe el perfil profesional de los participantes. La preparación de las preguntas y guión de trabajo que se siguió para conducir estos dos grupos fue elaborado por consenso de un grupo director compuesto por 4 profesionales con experiencia en gestión de enfermería, docencia e investigación. Tras el análisis de artículos y trabajos de revisión referidos al tema que nos ocupa, el estudio se definió para establecer competencias directivas de mandos intermedios y directivos tanto de centros públicos como privados (Figura 1).

Tabla 1. Perfil profesional de los participantes en los Grupos Nominales

Experiencia profesional	Alicante	Valencia
Directivos	5	5
Mandos intermedios	5	5
Enfermeros asistenciales	5	5
	15	15

Para aplicar la técnica del Grupo Nominal se contó con un sistema inalámbrico de votaciones que permitió de forma ágil y anónima asignar una puntuación en escala de 1 a 5 (representando 1 la menor prioridad o ponderación como competencia imprescindible en gestión directiva de enfermería y 5 la mayor prioridad o ponderación). Se consideró tanto el valor asignado de prioridad como el coeficiente de variación a la hora de ordenar las propuestas. A partir de estas puntuaciones se establecieron puntos de corte seleccionando aproximadamente 2/3 de las propuestas para que, a continuación, en grupos de 4 participantes, definir cada una de esas competencias directivas analizando sus pros y contras.

El grupo director elaboró, adicionalmente, un primer catálogo de competencias junto a las definiciones operativas de cada una de ellas que permitió

identificar aquellas sobres las que existía un mayor nivel de consenso y que formarían parte del contenido del cuestionario 0 para aplicar el método Delphi.

El guión de trabajo en los grupos se muestra en el anexo I.

El análisis de la consistencia entre participantes y grupos permitió identificar un total de 45 competencias que el enfermero que ejerce un rol directivo debería poseer. El grupo director agrupó en 5 categorías estas competencias (anexo II) iniciándose el estudio mediante método Delphi el 17 de junio de 2014. Se utilizó una aplicación online para facilitar las respuestas.

Para llevar a cabo el estudio se invitó mediante correo electrónico al conjunto de enfermeros colegiados en la Comunidad Valenciana cuyo correo electrónico figuraba en la base de datos. El universo inicial fue de 13.378 colegiados. No pudo verificarse si los correos electrónicos estaban operativos o si eran atendidos por sus propietarios de forma periódica, no obstante se optó por este método habida cuenta de su reducido coste y la posibilidad que ofrecía de invitar a participar al conjunto de profesionales sin restricciones.

Los participantes en esta consulta fueron informados sobre el propósito del estudio, las condiciones de participación, la confidencialidad de las respuestas y se solicitó su participación voluntaria sin ninguna contraprestación. Se determinó realizar un total de 3 recuerdos. Las condiciones para preservar el anonimato de quienes respondieran limitaron la capacidad para conocer el número de correos que no se recibieron o de los que no fue abierto o que no abrieron el mensaje de invitación.

La primera ola del estudio se realizó entre el 17 y el 30 de junio y la segunda entre el 4 y el 24 julio. Para cada competencia de cada categoría se calculó la media de puntuaciones asignadas por los participantes y su desviación típica. Estos datos fueron empleados para establecer puntos de corte e identificar las competencias directivas consideradas prioritarias por los participantes.

Para elaborar el cuestionario 1 se consideró un punto de corte en las puntuaciones asignadas aplicando la combinación de los criterios siguientes: percentil 30 en la puntuación y suprimir al menos 1/3 de las competencias incluidas en el cuestionario 0.

Los participantes recibieron un segundo mensaje invitando a responder a la segunda y definitiva ola. El cuestionario 1 incluyó 28 competencias agrupadas

en las mismas 5 categorías. En este caso, se les informó de la puntuación que asignaron en la primera ola y de la puntuación media del conjunto de participantes en esa competencia. Se analizó la variación en las puntuaciones medias entre ambas evaluaciones y aplicando los mismos criterios se elaboró una relación del conjunto de competencias que deberían poseer los enfermeros que ejerzan un rol directivo.

Mediante análisis factorial de Componentes Principales con criterio de autovalor igual a 1 (calculando previamente los estadísticos Kaiser-Meyer-Olkin y test de Esfericidad de Barlett para verificar que se cumplían los requisitos de aplicación de estas pruebas), seguido de rotación Varimax, se extrajeron agrupaciones de estas competencias (factores) para permitir identificar aquellas capacidades que los directivos de enfermería deberían poseer.

Por último, realizó un análisis del contenido entre diversos programas de postgrado en dirección y gestión de enfermería, o de programas dirigidos entre otros profesionales a los enfermeros, atendiendo que se correspondiesen con el curso académico 2014-2015, ofertados por universidades públicas y privadas y escuelas para directivos. A partir de este análisis se relacionaron las competencias priorizadas en este estudio empírico con las competencias especificadas en la oferta de formación de los postgrados según los contenidos de sus páginas web o de sus folletos informativos. La selección de los programas se realizó con el motor de búsqueda Google mediante la combinación de los descriptores: gestión sanitaria, administración, dirección, planificación sanitaria, recursos humanos, calidad, enfermería. Esta revisión de programas identificó las competencias directivas recogidas en la tabla 2. Estas competencias fueron clasificadas en 11 categorías.

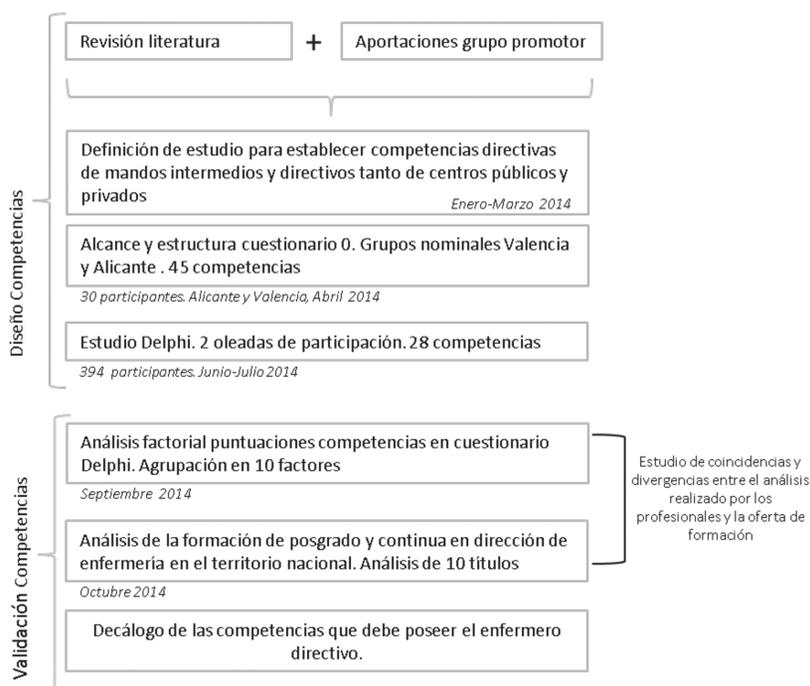
Se asignaron relaciones entre las competencias propuestas por los participantes de este estudio y las identificadas en la revisión de programas formativos. Esta relación se estableció a partir de la clasificación de las competencias especificadas en cada curso de postgrado y los resultados del análisis factorial.

Tabla 2. Competencias directivas de la oferta de formación en dirección y gestión de enfermería	
Competencia transversal	Competencia específica
Comunicación (COM)	Marketing. Comunicación interna y externa. Habilidades de comunicación interpersonal. Comunicación científica (resultados). Comunicación escrita (informes) y verbal.
Gestión de personas (GEST PERS)	Recursos humanos. Habilidades de dirección. Orientación al logro, motivación de los trabajadores. Desarrollo personal y profesional. Trabajo en equipo. Habilidades para delegar. Liderazgo. Gestión de pacientes. Habilidades interpersonales.
Planificación estratégica, organización y gestión sanitaria (PE, ORG, GEST)	Financiación. Sostenibilidad. Costes. Gestión presupuestaria. Gestión de calidad.
Investigación (INV)	Métodos y técnicas de investigación. Estadística. Revisión bibliográfica. Técnicas cuantitativas y cualitativas. Interpretación de informes de investigación.
Gestión de conflictos (GEST CONF)	Resolución de problemas. Búsqueda y análisis de alternativas. Toma de decisiones.
Bioética-Deontología (BIOET)	
Innovación (INN)	
Gestión clínica (GEST CLIN)	Gestión de la enfermedad. Atención a la cronicidad. Atención a colectivos especiales. Relación con el cliente/usuario de los servicios sanitarios.

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Competencia transversal	Competencia específica
Tecnología (TEC)	Sistemas de información. Manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Manejo de las plataformas y herramientas informáticas de gestión.
Razonamiento crítico (JUICIO)	Capacidad de análisis y razonamiento crítico. Capacidad para realizar juicios fundamentados en la información disponible y otros relevantes.
Aprendizaje (APR)	Aprendizaje autónomo. Aprendizaje vicario. Aprendizaje colaborativo. Métodos de enseñanza-aprendizaje.

Figura 1. Fases del estudio Delphi para identificar las competencias del enfermero que realiza funciones directivas



Resultados



Los participantes en el Grupo Nominal en Alicante identificaron y jerarquizaron 43 competencias directivas, mientras que en Valencia fueron 32. Las tablas 3 y 4 muestran los resultados. Las tablas 5 y 6 muestran el alcance de las competencias directivas priorizadas por las participantes en el Grupo Nominal de Alicante y Valencia.

Tabla 3. Resultados del trabajo mediante técnica del Grupo Nominal en Alicante			
Criterio	Media	Varianza	CV
Toma decisiones	5,00	0,00	0,00
Trabajo en equipo	4,80	0,17	0,09
Capacidad de resolución de problemas	4,80	0,31	0,12
Honestidad	4,73	0,35	0,13
Accesible	4,73	0,21	0,10
Liderazgo	4,67	0,38	0,13
Habilidad comunicación	4,67	0,38	0,13
Capacidad motivación	4,67	0,38	0,13
Trabajador	4,67	0,52	0,16
Capacidad de escuchar	4,60	0,69	0,18
Utilizar el refuerzo positivo (motivación)	4,53	0,55	0,16
Asertividad	4,47	0,55	0,17
Integridad, coherencia profesional	4,47	0,84	0,20
Transmitir confianza	4,40	0,54	0,17
Actitud positiva, optimista	4,33	0,67	0,19
Conocimientos en gestión actualizándose de forma continua	4,33	1,24	0,26
Capacidad para empatizar	4,33	0,95	0,23
Objetividad	4,33	0,52	0,17
Equidad	4,27	0,92	0,23
Lealtad	4,27	0,78	0,21
Adaptación a los cambios	4,27	0,92	0,23

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Criterio	Media	Varianza	CV
Saber delegar	4,27	1,07	0,24
Ética	4,20	1,46	0,29
Inquietudes	4,20	1,03	0,24
Trato agradable	4,20	0,60	0,18
Orientación al paciente	4,13	0,98	0,24
Complicidad con el proyecto	4,07	1,07	0,25
Creatividad	4,00	0,57	0,19
Capacidad para identificar necesidades de los usuarios	4,00	0,86	0,23
Responsabilidad clínica	4,00	1,14	0,27
Modelo o referencia	4,00	1,14	0,27
Dinámico	4,00	0,57	0,19
Habilidad de reconducir en reuniones	3,93	0,64	0,20
Capacidad para cambiar aspectos de la organización	3,87	0,84	0,24
Innovación	3,80	0,60	0,20
Orientación a resultados	3,80	0,46	0,18
Humildad-Modesto	3,80	1,74	0,35
Que tenga autoridad	3,73	1,21	0,29
Solidario	3,67	0,67	0,22
Dominio de las nuevas tecnologías	3,60	0,97	0,27
Compromiso institucional	3,40	1,83	0,40
Orientado hacia la acción y a la persona	3,40	1,11	0,31
Reputación	3,13	1,84	0,43
Compañero	3,07	0,92	0,31
CV coeficiente de variación Escala 1 a 5			

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Tabla 4. Resultados del trabajo mediante técnica del Grupo Nominal en Valencia

Criterio	Media	Varianza	CV
Trabajo en equipo	4,60	0,26	0,11
Responsabilidad	4,47	0,55	0,17
Capacidad de decisión (resolutivo)	4,40	0,26	0,12
Respeto	4,33	0,38	0,14
Ganas de trabajar	4,33	0,67	0,19
Humana, habilidades sociales (afable, cálido)	4,27	0,92	0,23
Toma decisiones (equidad)	4,27	0,35	0,14
Honestidad	4,13	0,98	0,24
Capacidad de motivación personal (dinamizador)	4,07	0,50	0,17
Capacidad de delegar	4,07	0,64	0,20
Competencia profesional	4,07	0,50	0,17
Capacidad de adaptación	4,00	0,43	0,16
Ganas de aprender	4,00	0,86	0,23
Saber escuchar	4,00	0,71	0,21
Dar ejemplo	3,93	0,92	0,24
Capacidad de negociación	3,93	0,50	0,18
Empatía	3,87	0,84	0,24
Asertividad	3,73	0,50	0,19
Saber decir no	3,73	0,64	0,21
Ilusión	3,73	0,92	0,26
Liderazgo	3,67	1,67	0,35
Orientado a objetivos	3,60	0,83	0,25
Flexibilidad	3,53	0,55	0,21
Experiencia	3,53	0,98	0,28
Organización (persona)	3,47	0,98	0,29
Humildad	3,47	0,98	0,29

Criterio	Media	Varianza	CV
Fomentar la profesión	3,40	0,54	0,22
Comprometidos con la institución (orientado a objetivos)	3,40	1,40	0,35
Innovación y creatividad	3,33	1,24	0,33
Buen gestor, formación en gestión	3,33	1,24	0,33
Paciencia	3,33	0,95	0,29
Modelo o referencia	3,20	0,89	0,29
CV coeficiente de variación Escala 1 a 5			

Tabla 5. Alcance de las competencias directivas más importantes para las participantes en el Grupo Nominal de Alicante

1. Toma de decisiones

- Capacidad de elección de una opción de forma profesional, dejando de lado las emociones.
- Valentía para poner en marcha la decisión tomada, profesionalidad, independencia.
Ejemplo: Cambio de turnos en la organización para la mejora de la asistencia sanitaria al paciente.
Ejemplo: Cambio de turno en una unidad asistencial de 24 horas a turno rodado
- Cambio en la organización de trabajo en base a una mejora.
- Adecuación de presencia según carga asistencial cuidados enfermeros.

2. Trabajo en equipo

- Trabajar en horizontal, organizar el trabajo por competencias sacando lo mejor de cada uno por lograr los objetivos.
Ejemplo: Equipo de mandos de enfermería de un hospital o en atención primaria el director de departamento con sus coordinadores.

3. Capacidad de resolución de problemas

- Conocimiento, identificación.
- Análisis.
- Valentía y prudencia con objetividad.

4. Honestidad

- Ser coherente.
- Dar ejemplo.
- Que sea justo y razonable.

5. Accesible

- Que sea visible.
- Horizontalidad.
- Disponibilidad de tiempo reglado para los profesionales a su cargo.

6. Liderazgo

- El buen jefe/a, directivo/a es aquel que consigue que se haga algo que no te guste pero que termine gustándote y creyéndote.
- No es fácil, para lograr liderazgo se deben reunir todas las cualidades que se han comentado.

7. Habilidad de comunicación

- Saber transmitir mensaje claro, sencillo, objetivo y concreto.
- Escucha activa para atender las necesidades del grupo.
- Empatía con los que te rodean.

8. Capacidad de motivación

- Capacidad de dinamizar el grupo para obtener los objetivos.
- Capacidad de lograr convenciendo que el grupo termine realizando algo que no esté de acuerdo en principio.
- Dar feedback.

9. Trabajador

- Que sea ejemplar, modelo de referencia por un equipo.

10. Capacidad de escuchar

- Que la persona que habla y que el gestor oye y que está entendiendo lo que quiere decir, que exista lenguaje no verbal coherente con el contenido de la conversación.

11. Utilizar el refuerzo positivo

- Valorar los logros, dar ánimo y reconocimiento.
- Aprender de los errores con crítica constructiva.
- Realizar evaluación continua.

12. Asertividad

- Capacidad para decir y hacer lo que hay que hacer y que el grupo lo considere correcto.

13. Integridad-coherencia profesional

- Se corre el riesgo de perder la perspectiva de la realidad y por ello se debe mantener una coherencia profesional sin olvidar que hay otro rol diferente entre el asistencial y el gestor.
- Se puede mantener coherencia profesional si los trabajadores se sienten escuchados.

14. Transmitir confianza

- Conocer a tu personal.
- Tener mucha “mano izquierda”, estrategia para sobrellevar las situaciones del día a día.
- Sinceridad, respeto y disponibilidad.

15. Actitud positiva, optimista

- Con esta actitud cualquier hecho se puede convertir en fácil de aprender, que pueda resultar complicado y viceversa.
- Estimula al equipo a pesar de las dificultades.
- No siempre puedes cambiar los problemas, pero sí cómo vivir/superarlos.

Tabla 6. Alcance de las competencias directivas más importantes para las participantes en el Grupo Nominal de Valencia

1. Trabajo en equipo

- Compartir actividades buscando un fin común.
- Aunar esfuerzos.
- Armonía para obtener resultados beneficiosos.

2. Responsabilidad

- Ser consecuente en la toma de decisiones.

3. Capacidad de decisión

- Opinión establecida como regla o tarea para ser ejecutada o aplicada para la consecución de un fin.
- Valentía, afán, audacia.

4. Respeto

- Saber escuchar, empatía, reconocimiento, tener en cuenta a los demás, valorar al otro, aceptar a los demás con sus cualidades y defectos.
- Aceptación, no prejuizar, conocer las propias necesidades, las limitaciones, ser considerado.

5. Ganas de trabajar

- Ilusión, pasión, no ser conformista, mejora continua, adaptabilidad.

6. Capacidad humana/habilidades sociales

- Buen comunicador.
- Saber transmitir ideas.
- Habilidades de comunicación no verbal.
- Saber mediar en conflictos.

7. Toma de decisiones-equidad

- Ser resolutivo.
- Tener responsabilidad.
- Ser objetivo y justo.

8. Honestidad

- Confianza hacia los demás.
- Proyección en toma de decisiones hacia los demás.
- Compromiso con la misión.

9. Capacidad de motivación personal

- Pasión en el trabajo.
- Convencimiento propio.
- Capacidad de transmitir.
- Arquitecto de ideas.
- Capacidad de síntesis.

10. Capacidad de delegar

- Confianza en el equipo.
- Saber compartir responsabilidades, tareas.
- Transparencia en la transmisión de tareas.
- Reconocimiento en resultados.

11. Competencia profesional

- Realiza formación continuada.
- Años de ejercicio profesional.
- Asistencia o participación en jornadas, congresos, etc.
- Participación en la formación de estudiantes y facilitarles la investigación.
- Realizar propuestas de cambio, sugerencias.

12. Capacidad de adaptación

- Capacidad de reaccionar ante los problemas positivos y negativos.
- Tener en cuenta los cambios que se van proponiendo.

13. Ganas de aprender

- Formación en las necesidades que van surgiendo.
- La persona se informa ante todo de aquello que va a imponer a los demás.
- Dedicar tiempo a la formación.

14. Saber escuchar

- Ser accesible a las consultas del personal.
- Tener un horario para atender al público.
- Valorar en positivo las sugerencias.

15. Dar ejemplo

- Ser responsable con el horario.
- Realizar un comportamiento que ha de ser referente.
- Ser exigente con el comportamiento de uno mismo.

El grupo director del estudio agrupó las competencias directivas identificadas como más relevantes en 5 categorías: Formación y Mejora Continua; Comunicación; Trabajo en Equipo; Habilidades Sociales; Identificación y Responsabilidad con la Organización.

En la primera ola del estudio Delphi respondieron un total de 705 participantes. En la segunda 394 (la tasa de respuesta en la segunda ola fue del 55,9%).

Los puntos de corte para cada categoría de análisis tras la primera ola fueron: Formación y Mejora Continua 8,60; Comunicación 8,89; Trabajo en Equipo 8,89; Habilidades Sociales 8,92; Identificación y Responsabilidad con la Organización 8,89.

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Las tablas 7 a 11 muestran los resultados en la primera y segundas olas. En cada caso se ha añadido la información del orden en que se priorizó cada una de las competencias directivas propuestas.

Tabla 7. Resultados del estudio Delphi						
FORMACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 704)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
1.5 Conoce su trabajo y se esfuerza por hacerlo bien.	9,32	0,92	1	9,40	1,13	1
1.6 Está comprometido con hacer las cosas cada vez mejor.	9,27	0,97	2	9,27	1,28	2
1.12 Es capaz de aprender de los errores. Sabe hacer una crítica y también autocrítica constructivas.	9,18	0,99	3	9,09	1,34	3
1.4 Muestra ilusión y ganas de hacer cosas. No es conformista.	8,89	1,01	4	8,92	1,54	4
1.9 Es una persona organizada, que sabe aprovechar el tiempo.	8,74	1,04	5	8,74	1,42	7
1.10 Sabe promover un entorno para que surjan ideas nuevas, innovadoras y creativas.	8,73	1,13	6	8,69	1,58	8
1.7 Sabe centrarse en los resultados que deben alcanzarse y lidera cómo dirigirse hacia ellos.	8,71	1,03	7	8,84	1,43	6
1.1 Se preocupa por su formación continuada y participa en actividades formativas.	8,61	1,14	8	8,85	1,60	5

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

FORMACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 704)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
1.3 Formula propuestas de cambios y de mejoras con frecuencia.				8,19	2,00	9
1.11 Se maneja bien con las redes sociales, Internet, y los recursos tecnológicos.				7,96	1,66	10
1.8 Tiene una sólida formación en gestión sanitaria.				7,81	2,15	11
1.2 Participa en la formación de estudiantes.				7,74	2,33	12

Tabla 8. Resultados del estudio Delphi

COMUNICACIÓN	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 705)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
2.5 Es una persona leal, puedes fiarte de lo que dice.	9,20	1,17	1	9,16	1,31	1
2.4 Escucha y aprovecha las ideas que otros le proporcionan para procurar una buena atención sanitaria a los pacientes.	9,19	1,02	2	9,08	1,30	2
2.6 Su discurso es coherente y no se deja llevar por el momento o la situación.	8,80	1,16	3	8,89	1,32	3

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

COMUNICACIÓN	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 705)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
2.1 Sabe comunicar con eficacia. Sabe transmitir ideas.				8,78	1,44	4
2.3 Sabe compartir información.				8,70	1,44	5
2.2 Tiene capacidad de síntesis. Resumen las ideas y las concreta.				8,50	1,46	6

Tabla 9. Resultados del estudio Delphi

TRABAJO DE EQUIPO	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 705)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
3.11 Es responsable con el horario y las tareas. Da ejemplo a los demás.	9,35	0,95	1	9,26	1,23	1
3.1 Sabe valorar y reconocer la labor de su equipo y confía en él.	9,23	0,91	2	9,17	1,25	3
3.6 Es honesto en su comportamiento y en sus decisiones.	9,21	0,97	3	9,19	1,21	2
3.10 Es accesible a los demás.	9,17	1,01	4	9,12	1,26	4
3.5 Es objetivo y justo en sus decisiones.	9,09	1,10	5	9,03	1,34	8
3.2 Logra aunar los esfuerzos de todos para conseguir los objetivos y hace fácil trabajar en equipo.	9,07	1,16	6	9,04	1,33	7

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

TRABAJO DE EQUIPO	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 705)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
3.9 No toma decisiones de forma precipitada. Reflexiona y se informa antes de decidir.	8,93	1,08	7	8,90	1,40	5
3.4 Proyecta confianza en los demás	8,80	1,04	8	8,96	1,32	6
3.7 Tiene capacidad para motivar a los demás en el trabajo.				8,87	1,45	9
3.13 Transmite siempre una actitud positiva, optimismo que hace las cosas más fáciles.				8,84	1,42	10
3.12 En su relación con los demás es humilde y no presume de lo que no es.				8,84	1,59	11
3.3 Sabe liderar grupos de trabajo.				8,83	1,50	12
3.8 Sabe delegar tareas en las personas de su equipo.				8,69	1,44	13

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS
QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Tabla 10. Resultados del estudio Delphi						
HABILIDADES SOCIALES	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 705)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
4.5 Sabe reaccionar ante los problemas.	9,17	0,92	1	9,09	1,21	1
4.3 Tiene opinión y criterio personal. Es capaz de tomar decisiones y es consecuente con las decisiones que toma.	9,07	0,91	2	9,03	1,19	3
4.6 Sabe adaptarse a las condiciones y situaciones que se presentan en el día a día.	8,97	0,93	3	8,99	1,22	2
4.9 Tiene la suficiente valentía como para defender sus decisiones y llevarlas a cabo.	8,94	1,00	4	8,93	1,27	7
4.8 Sabe decir que no de una forma correcta y respetuosa.	8,90	1,17	5	8,93	1,35	8
4.2 Respeta a los demás y sabe apreciar sus cualidades e identificar sus limitaciones sin prejuzgar.	8,87	1,12	6	8,94	1,37	4
4.7 Sabe plantear su postura y sus propuestas. Sabe negociar respetando a su interlocutor.				8,92	1,32	5
4.1 Muestra empatía hacia los demás.				8,81	1,41	6
4.4 Sabe cuáles son sus cualidades y sus limitaciones como gestor.				8,79	1,47	9

Tabla 11. Resultados del estudio Delphi						
IDENTIFICACIÓN Y RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN	Ola 2 (N = 394)			Ola 1 (N = 705)		
	Media	Desv. típ.	Orden	Media	Desv. típ.	Orden
5.2 Vela por la calidad de la atención sanitaria que reciben los pacientes.	9,43	0,93	1	9,29	1,26	1
5.5 Es un profesional que promueve el trabajo y desarrollo de la enfermería.	9,35	1,00	2	9,26	1,24	2
5.3 Muestra un comportamiento solidario y promueve un comportamiento socialmente ético y responsable.	9,18	0,99	3	9,10	1,29	3
5.1 Está comprometido con los objetivos de la institución sanitaria y vela por los pacientes y por el logro de resultados asistenciales.				8,97	1,38	4
5.4 Tiene una buena reputación en su centro y entre sus colegas.				8,38	1,61	5

El resultado del análisis factorial se muestra en la tabla 12. Esta agrupación en 10 factores refleja las competencias directivas que, a juicio de los participantes en este estudio, se requieren en el caso de directivos y de mandos intermedios de enfermería.

La tabla 13 recoge la relación de competencias que actualmente se ofertan en los postgrados con contenidos específicos en dirección, administración y gestión en enfermería. Cuatro de las agrupaciones de competencias identificadas en este estudio (competencias de equilibrio emocional, compromiso, autodisciplina y audacia) no se incluyen habitualmente entre las competencias que se espera adquieran al realizar los postgrados ofertados.

En la tabla 14 se muestra la relación entre las competencias identificadas en el estudio con enfermeros tras la agrupación realizada en el análisis factorial y las competencias directivas de la oferta de formación en dirección y gestión de enfermería. Las competencias identificadas con la gestión de personas (recursos humanos, trabajo en equipo, orientación al logro, motivación de los trabajadores, trabajo en equipo, habilidades para delegar, liderazgo, habilidades interpersonales) y la gestión de conflictos (resolución de problemas, búsqueda y análisis de alternativas, toma de decisiones) son competencias que han sido destacadas por los enfermeros que han participado en el estudio y son además competencias que ya refuerza la oferta de postgrado. Competencias relacionadas con el aprendizaje autónomo, la bioética, la mejora continua, el razonamiento crítico y la innovación, son aspectos coincidentes entre esta relación.

Tabla 12. Competencias identificadas		Equilibrio emocional	Compromiso	Trabajo en equipo	Integridad	Proactividad	Innovación	Visión	Autodisciplina	Audacia	Responsabilidad
4.5	Sabe reaccionar ante los problemas.	0,75									
4.3	Tiene opinión y criterio personal. Es capaz de tomar decisiones y es consecuente con las decisiones que toma.	0,70									
4.6	Sabe adaptarse a las condiciones y situaciones que se presentan en el día a día.	0,65									
3.6	Es honesto en su comportamiento y en sus decisiones.	0,60									
3.9	No toma decisiones de forma precipitada. Reflexiona y se informa antes de decidir.	0,58									
1.5	Conoce su trabajo y se esfuerza por hacerlo bien.		0,77								
1.6	Está comprometido con hacer las cosas cada vez mejor.		0,77								
1.4	Muestra ilusión y ganas de hacer cosas. No es conformista.		0,63								
2.4	Escucha y aprovecha las ideas que otros le proporcionan para procurar una buena atención sanitaria a los pacientes.		0,45								
5.3	Muestra un comportamiento solidario y promueve un comportamiento socialmente ético y responsable.			0,63							
3.1	Sabe valorar y reconocer la labor de su equipo y confía en él.			0,60							
3.2	Logra aunar los esfuerzos de todos para conseguir los objetivos y hace fácil trabajar en equipo.			0,56							

Tabla 13. Competencias identificadas en el análisis de la formación de postgrado y continua en dirección de enfermería en el territorio nacional

Formación Postgrado	Universidad / Centro de formación	Competencias												
		COM	GEST PERS	PE, ORG, GEST	INV	GEST CONF	BIOET	INN	GEST CLIN	TEC	JUICIO	APR		
Diploma de Especialización en Gestión Organización Sanitaria	Universidad de Salamanca (USAL)	X	X	X	X	X		X	X		X		X	
Máster Universitario en Gestión y Planificación de Servicios Sanitarios	Universidad Católica de Murcia (UCAM)	X	X	X	X	X		X	X		X		X	
Máster Universitario en Gestión Sanitaria	Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir (UCV)	X	X	X	X	X		X	X		X		X	
Executive Master en Dirección de Organizaciones Sanitarias, EMOS (Barcelona)	ESADE Business School		X			X								
Máster Universitario en Gestión Sanitaria	Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)	X	X	X		X		X	X		X		X	
Máster en Organización, Gestión y Administración Socio-sanitaria	Formación Alcalá	X	X	X		X		X	X				X	

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Máster Universitario en Gestión Sanitaria	Universitat Internacional de Catalunya (UIC)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Máster Universitario en Investigación, Gestión y Calidad en Cuidados para la Salud	Universidad de La Laguna (ULL)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Máster de Liderazgo y Gestión de los Servicios de Enfermería	Universitat de Barcelona (UB)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Máster Universitario en Atención Sanitaria, Gestión y Cuidados	Universidad de Santiago de Compostela (USC)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		9/10	10/10	10/10	7/10	9/10	8/10	7/10	7/10	6/10	6/10	4/10	6/10	6/10	7/10			
<p>COM: Habilidades de comunicación; GEST PERS: Gestión de personas; PE, ORG, GEST: Planificación estratégica, organización y gestión; INV: Investigación; GEST CONF: Gestión de conflictos; BIOET: Bioética y deontología; INN: Innovación; GEST CLIN: Gestión Clínica; TEC: Tecnología; JUICIO: Razonamiento crítico; APR: Aprendizaje</p>																		

Tabla 14. Relación de competencias identificadas en el análisis factorial por los enfermeros de la Comunidad Valenciana y las competencias identificadas en el análisis de la formación de postgrado y continua en dirección de enfermería en el territorio nacional.	Comunicación	Gestión de personas	PE, Organización y Gestión	Investigación	Gestión de conflictos	Bioética	Innovación	Gestión clínica	Tecnología	Juicio	Aprendizaje
4.5 Sabe reaccionar ante los problemas.					x						
4.3 Tiene opinión y criterio personal. Es capaz de tomar decisiones y es consecuente con las decisiones que toma.					x						
4.6 Sabe adaptarse a las condiciones y situaciones que se presentan en el día a día.					x						
3.6 Es honesto en su comportamiento y en sus decisiones.						x					
3.9 No toma decisiones de forma precipitada. Reflexiona y se informa antes de decidir.					x						
1.5 Conoce su trabajo y se esfuerza por hacerlo bien.											
1.6 Está comprometido con hacer las cosas cada vez mejor.											
1.4 Muestra ilusión y ganas de hacer cosas. No es conformista.		x									
2.4 Escucha y aprovecha las ideas que otros le proporcionan para procurar una buena atención sanitaria a los pacientes.											
5.3 Muestra un comportamiento solidario y promueve un comportamiento socialmente ético y responsable.						x					
3.1 Sabe valorar y reconocer la labor de su equipo y confiar en él.		x									
3.2 Logra aunar los esfuerzos de todos para conseguir los objetivos y hace fácil trabajar en equipo.		x									

Discusión y Conclusiones



El papel que desempeñan los enfermeros de los cuadros directivos en las instituciones sanitarias es crucial para lograr una adecuada asistencia, en términos de efectividad (calidad y seguridad) y eficiencia (sostenibilidad)^{xviii}. Identificar las competencias directivas que los enfermeros deben poseer y poner en práctica es, por tanto, un paso necesario para lograr buenos resultados en las instituciones sanitarias. Aunque los modelos en los que se articulan estas competencias directivas se mantengan más o menos estables a lo largo de los años, existen nuevas demandas y cambios en las instituciones sanitarias que, junto al desarrollo de la propia profesión, aconsejan una revisión periódica de dichas competencias^{xx}.

En este estudio, mediante técnicas de búsqueda de consenso y con la participación de un amplio número de enfermeros (incluyendo a profesionales con experiencia en dirección y gestión), se han priorizado, finalmente, 10 grandes áreas de competencias directivas: Equilibrio emocional, Compromiso, Trabajo en equipo, Integridad, Proactividad, Innovación, Visión, Autodisciplina, Audacia y Responsabilidad. Para llegar a esta categorización se aplicó a los resultados de la priorización obtenida mediante metodología Delphi, la técnica del análisis factorial que permite identificar competencias relacionadas, siguiendo la metodología utilizada por Duffield en su estudio sobre competencias en hospitales del sur de Gales en el año 1995¹⁶.

En este caso, hemos intentado establecer competencias específicas y su adscripción a categorías o dimensiones contando con un amplio número de profesionales. De este modo, se han destacado como muy valoradas por los enfermeros que respondieron, que el profesional directivo conozca su trabajo y se esfuerce por hacerlo lo mejor posible, centrado en brindar una buena atención a los pacientes y con una clara orientación a la mejora continua contando con los profesionales. Además, debe ser capaz de reaccionar ante situaciones críticas y debe manifestar su criterio personal siendo consecuente con las decisiones que adopte. Se valora especialmente su capacidad para aprender de los propios errores, su capacidad de autocrítica, la de formular críticas constructivas a su equipo y que sepa valorar el trabajo que hacen los demás. A la persona que ejerza una función directiva se le pide ejemplaridad y que las decisiones que adopte sean justas, cuestiones que son necesarias para confiar en quien ejerce el rol directivo.

Estas áreas son similares a las propuestas en otros estudios tanto en atención primaria^{xxi} como en hospitales^{xxii, xxiii} o en los foros en la Red^{xxiv, xxv}. Esta

propuesta presenta muchas similitudes con la del modelo de la AONE de 2005, si bien asigna una menor relevancia a poseer conocimientos ligados a la prestación asistencial de los enfermeros en sus distintos destinos en hospitales y atención primaria; y difiere respecto de este modelo en la demanda de conocimientos en gestión económica y marketing. Este punto resulta particularmente relevante por ejemplo en el estudio de Kang et al^{xvii}. Los directivos enfermeros se autoevaluaron positivamente en integridad y mucho menos con respecto a sus conocimientos en el área de la gestión económica. Es posible que este ámbito no se relacione directamente con las funciones a desempeñar desde las direcciones y puestos de mando intermedio que los enfermeros ejercen en las instituciones sanitarias españolas y de ahí este resultado.

En este catálogo destacan sobre todo aquellas competencias del ámbito relacional y que reflejan un comportamiento ético del directivo. En particular, aquellas competencias que están más orientadas a resolución de conflictos en la organización. Las competencias relacionadas con una gestión que promueva la eficiencia, la calidad de la atención o la seguridad aparecen de forma transversal, aunque se identifican de forma más directa con las competencias de la categoría de trabajo en equipo. En este sentido, las categorías en que se han organizado las competencias priorizadas por los participantes presentan similitudes con los estudios de referencia de Kagan y Heller donde comunicación, trabajo en equipo, accesibilidad, credibilidad y capacidad de gestión del tiempo, crisis y versatilidad para adaptarse a las demandas fueron algunas de las competencias que se destacaban. No obstante, el compromiso institucional aparece en este estudio con mayor intensidad junto a la capacidad del directivo para apoyar y ayudar a desarrollarse profesionalmente a otros profesionales, de forma similar a lo sugerido por Sherman et al en su estudio de 2007¹¹.

Hay que subrayar, como se ha apuntado en algún otro estudio³, que los profesionales valoran especialmente las competencias relacionadas con una actitud positiva hacia los pacientes, relación de honestidad con la organización y el conjunto de profesionales, así como el ejercicio de la función directiva con criterio propio pero escuchando los puntos de vista del equipo. Se trata de competencias centradas en la gestión de personas, ya sean pacientes o profesionales que están bajo la dirección del gestor de enfermería. En este caso, subrayando la exigencia al directivo de enfermería de un comportamiento ético, lo que im-

plica responsabilidad, tomar decisiones imparciales, y lealtad con la institución y con los profesionales con quienes trabaja y comparte objetivos asistenciales.

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que la mayoría de postgrados de la actual oferta formativa en dirección y administración de enfermería no abarca al conjunto de competencias que se requieren en los puestos de dirección de enfermería. En concreto, las competencias que suponen un compromiso personal con la institución y el puesto de directivo no se hallan representadas en esta oferta formativa.

Los estudios de postgrado que se enmarcan en el territorio nacional prefieren orientarse, fundamentalmente, a competencias relacionadas con la gestión clínica, investigación y toma de decisiones. Los resultados de este estudio podrían ser considerados para reorientar su oferta formativa, de modo que promuevan competencias relacionadas con: equilibrio emocional, compromiso con la institución, autodisciplina y audacia. Cabe destacar, además, la idea de que haya una formación de postgrado dirigida específicamente a quien realiza la función de supervisor en plantas y unidades clínicas, no existiendo oferta para este perfil^{xxvii}. De esta forma las instituciones sanitarias en sus programas de formación continua, las asociaciones profesionales y las universidades podrían extenderse en este ámbito, haciendo prolongable esta recomendación no solo a la formación de postgrado sino también al propio grado en enfermería.

Futuros estudios podrían explorar si estas competencias contribuyen a mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en el medio laboral, a una mayor efectividad y eficiencia de las instituciones sanitarias y si guardan relación con la satisfacción del propio directivo en su desempeño profesional.

A la hora de interpretar estos resultados hay que considerar que la queja existente entre los profesionales de que los directivos se encuentran alejados de la realidad asistencial puede haber pesado en el perfil del directivo con el que se han identificado las competencias necesarias. Es decir, es posible que estos resultados reflejen el perfil del directivo que les gustaría tener a quienes han participado. Lo que si refleja un elemento diferenciador es la necesidad de una formación continua a lo largo de la vida en el caso del directivo de enfermería, un elemento destacado por parte de los participantes del estudio.

Otras limitaciones son que no se pudo determinar el perfil profesional de quienes respondieron al cuestionario 0 y 1. Cabe suponer que se trata mayo-

ritariamente de enfermeros asistenciales. La percepción de cómo se desearía que fueran los enfermeros que ejercen su función como mando intermedio o directivo de una institución sanitaria probablemente ha condicionado las respuestas. La tasa de respuesta a la primera ola no es posible determinarla ya que las condiciones de confidencialidad que se aplicaron no permitieron conocer cuántos correos electrónicos llegaron a su destino.

A la persona que ejerza una función directiva se le pide ejemplaridad y que las decisiones que adopte sean justas. Ambas son necesarias para que se confíe en ella. Este resultado sugiere que los participantes en este estudio destacan, como elementos diferenciadores del buen gestor, el compromiso y lealtad con la institución y el grupo, la capacidad y estilo para fomentar la innovación en el conjunto del grupo y la organización, una orientación muy cercana a la responsabilidad de prestar cuidados y un comportamiento honesto, sencillo, capaz de reconocer y aprender de los propios errores. Otras cuestiones relacionadas con conocimientos en el área económica y financiera o en técnicas de investigación que actualmente se ofertan en los estudios de postgrado, no han recibido la misma atención.

Dos cuestiones cabe plantearse. Primero, que los participantes en este estudio hayan valorado fundamentalmente a través de su experiencia el perfil del directivo con el que les gustaría trabajar. A este respecto hay que recordar que una proporción de participantes en la fase inicial del estudio contaba con una amplia experiencia como directivos y que cabría esperar que hablaran por experiencia propia. En la práctica cotidiana no hemos incorporado de manera decidida, salvo excepción, que el directivo de enfermería elabore presupuestos o lidere proyectos de investigación y sí, en cambio, la idea de que su actitud y estilo de dirección marca la buena marcha del equipo humano y el clima laboral en el centro sanitario.

En segundo lugar, hay que considerar que la oferta de postgrado abre las puertas para la realización de la tesis doctoral, lo que invita a que estos estudios incluyan necesariamente contenidos de técnicas de investigación. Por lo general, esta oferta se realiza contando con las áreas de conocimiento de economía y administración y dirección de empresas, lo que lógicamente incide en su orientación.

Anexos



ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Anexo 1

Objetivo: Determinar atributos que debiera poseer el profesional de enfermería para desempeñar puestos de dirección en las organizaciones sanitarias

Método: estudio en dos fases basado en técnicas de investigación cualitativa de búsqueda de consenso. Primero, mediante Grupo Nominal, explorar los atributos recomendables de forma exhaustiva. Segundo, mediante técnica Delphi, consensuar aquellos atributos deseables.

liderazgo	honestidad	toma decisiones	reputación
compromiso institucional	habilidad comunicación	responsabilidad clínica	conocimientos en gestión
innovación	creatividad	ética	trabajo en equipo
orientado a resultados	capacidad para identificar necesidades usuarios	capacidad motivación	modelo o referencia

Anexo 2



Bienvenid@ Mercedes Guillaert.

[Cerrar Sesión](#)



CARACTERÍSTICAS DEL BUEN GESTOR DE ENFERMERÍA

El Consejo de Enfermería de la Comunidad Valenciana (CECOVA) y la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE), en colaboración con el Grupo de Estudios para la Implantación de la Calidad en las Organizaciones (CALITÉ Investigación) de la Universidad Miguel Hernández, están realizando un estudio mediante el método Delphi acerca de las cualidades personales y profesionales que debería reunir un directivo de Enfermería en el desempeño de su trabajo.

Tu opinión es muy importante para ayudarnos a identificar esas competencias. Por esta razón, te invitamos a participar en este estudio que mediante el método DELPHI hemos puesto en marcha.

Te pedimos tu opinión, de forma confidencial, dándonos tu valoración personal sobre una serie de competencias que hemos identificado fruto de un trabajo previo aplicando la metodología del Grupo Nominal con un conjunto amplio de profesionales de enfermería de Alicante, Castellón y Valencia.

Al entrar en el sistema para dar tu respuesta y pinchar en el link de enviar respuesta aceptas participar en este estudio, nos autorizas a que te hagamos partícipe de una segunda ola donde podrás ver tus respuestas y las del conjunto de participantes.

A continuación podrás observar una serie de competencias que bajo criterio profesional se ha considerado que debería tener un buen gestor. Debes valorar cada una de estas cualidades en una escala de 0 a 10 puntos dónde:
0: no estoy de acuerdo que dicha cualidad forme parte de las características de un buen gestor o directivo de enfermería
10: estoy de acuerdo que dicha cualidad forma parte de las características de un buen gestor o directivo de enfermería

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

Elementos a valorar

 1. FORMACIÓN Y MEJORA CONTINUA	
Pregunta / Question	Puntuación/Score
1.- Se preocupa por su formación continuada y participa en actividades formativas	- ▾
2.- Participa en la formación de estudiantes	- ▾
3.- Formula propuestas de cambios y de mejoras con frecuencia	- ▾
4.- Muestra ilusión y ganas de hacer cosas. No es conformista	- ▾
5.- Conoce su trabajo y se esfuerza por hacerlo bien	- ▾
6.- Está comprometido con hacer las cosas cada vez mejor	- ▾
7.- Sabe centrarse en los resultados que deben alcanzarse y lidera cómo dirigirse hacia ellos	- ▾
8.- Tiene una sólida formación en gestión sanitaria	- ▾
9.- Es una persona organizada, que sabe aprovechar el tiempo	- ▾
10.- Sabe promover un entorno para que surjan ideas nuevas, innovadoras y creativas	- ▾
11.- Se maneja bien con las redes sociales, Internet, y los recursos tecnológicos	- ▾
12.- Es capaz de aprender de los errores. Sabe hacer una crítica y también autocrítica constructivas	- ▾

 2. COMUNICACIÓN	
Pregunta / Question	Puntuación/Score
1.- Sabe comunicar con eficacia. Sabe transmitir ideas	- ▾
2.- Tiene capacidad de síntesis. Resume las ideas y las concreta	- ▾
3.- Sabe compartir información	- ▾
4.- Escucha y aprovecha las ideas que otros le proporcionan para procurar una buena atención sanitaria a los pacientes	- ▾
5.- Es una persona leal, puedes fiarte de lo que dice	- ▾
6.- Su discurso es coherente y no se deja llevar por el momento o la situación	- ▾

ESTUDIO DELPHI PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER EL DIRECTIVO DE ENFERMERÍA

3. TRABAJO EN EQUIPO

Pregunta / Question	Puntuación/Score
1.- Sabe valorar y reconocer la labor de su equipo y confía en él	<input type="text"/>
2.- Logra aunar los esfuerzos de todos para conseguir los objetivos y hace fácil trabajar en equipo	<input type="text"/>
3.- Sabe liderar grupos de trabajo	<input type="text"/>
4.- Proyecta confianza en los demás	<input type="text"/>
5.- Es objetivo y justo en sus decisiones	<input type="text"/>
6.- Es honesto en su comportamiento y en sus decisiones	<input type="text"/>
7.- Tiene capacidad para motivar a los demás en el trabajo	<input type="text"/>
8.- Sabe delegar tareas en las personas de su equipo	<input type="text"/>
9.- No toma decisiones de forma precipitada, Reflexiona y se informa antes de decidir	<input type="text"/>
10.- Es accesible a los demás	<input type="text"/>
11.- Es responsable con el horario y las tareas. Da ejemplo a los demás	<input type="text"/>
12.- En su relación con los demás es humilde y no presume de lo que no es	<input type="text"/>
13.- Transmite siempre una actitud positiva, optimismo que hace las cosas más fáciles	<input type="text"/>

4. HABILIDADES SOCIALES

Pregunta / Question	Puntuación/Score
1.- Muestra empatía hacia los demás	<input type="text"/>
2.- Respeta a los demás y sabe apreciar sus cualidades e identificar sus limitaciones sin juzgar	<input type="text"/>
3.- Tiene opinión y criterio personal. Es capaz de tomar decisiones y es consecuente con las decisiones que toma	<input type="text"/>
4.- Sabe cuáles son sus cualidades y sus limitaciones como gestor	<input type="text"/>
5.- Sabe reaccionar ante los problemas	<input type="text"/>
6.- Sabe adaptarse a las condiciones y situaciones que se presentan en el día a día	<input type="text"/>
7.- Sabe plantear su postura y sus propuestas. Sabe negociar respetando a su interlocutor	<input type="text"/>
8.- Sabe decir que no de una forma correcta y respetuosa	<input type="text"/>
9.- Tiene la suficiente valentía como para defender sus decisiones y llevarlas a cabo	<input type="text"/>

5. IDENTIFICACIÓN Y RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN

Pregunta / Question	Puntuación/Score
1.- Está comprometido con los objetivos de la institución sanitaria y vela por los pacientes y por el logro de resultados asistenciales	<input type="text"/>
2.- Vela por la calidad de la atención sanitaria que reciben los pacientes	<input type="text"/>
3.- Muestra un comportamiento solidario y promueve un comportamiento socialmente ético y responsable	<input type="text"/>
4.- Tiene una buena reputación en su centro y entre sus colegas	<input type="text"/>
5.- Es un profesional que promueve el trabajo y desarrollo de la enfermería	<input type="text"/>

Si usted desea hacer alguna sugerencia, aquí tiene el espacio para hacerlo

Referencias



- ⁱ Consejería de Salud, Junta de Andalucía. Modelo de Gestión por Competencias del Sistema Sanitario Público de Andalucía. Sevilla: Junta de Andalucía;2006. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/salud/principal/documentos.asp?pagina=modelo_competencias.
- ⁱⁱ Ovretveit J: Leading improvement. *J Health Org Manage*. 2005, 19:413-30.
- ⁱⁱⁱ Palacio Lapuente F, Marquet Palomar R, Oliver Esteve A, Castro Guardiola P, Bel Reverter M, Piñol Moreso JL. Las expectativas de los profesionales: ¿qué aspectos valoran en un centro de salud? Un estudio cuali-cuantitativo. *Atención Primaria*. 2003;32:135-43.
- ^{iv} Mowinski B, Scalzi C, Rodgers J, Keane A. Differentiating nursing leadership and management competencies. *Nurs Outlook*. 2007;55:169-75.
- ^v Cummings GG, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong CA, Lo E, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2010;47:363-85.
- ^{vi} Barquero G, León L, Pascual O, Blasco S, Rosa M. El mapa de competencias para directivos de enfermería como herramientas de gestión y evaluación. *Nursing*. 2009;27:62-6.
- ^{vii} American Organization of Nurse Executives. AONE nurse executive competencies. *Nurse Leader*. 2005 Feb;3(1):15-21.
- ^{viii} Heller BR, Drenkard K, Eposito-Herr MB, Romano c, tom S, Valentine n. Educating Nurses for leadership roles. *J contin educ nurs*. 2004;35:203-10. Medline:15481400
- ^{ix} Kagan I, Kigli-Shemesh R, tabak n. 'Let me tell you what I really think about you' –evaluating nursing managers using anonymous staff feedback. *J nurs Manag*. 2006;14:356-65.
- ^x Cadmus E. Succession planning: multilevel organizational strategies for the new workforce. *J Nurs Adm*. 2006;36:298-303.
- ^{xi} Sherman Ro, Bishop M, Eggenberger T, Karden R. development of a leadership competency model. *J Nurs Adm*. 2007;37:85-94.
- ^{xii} Gifford WA, Holyoke P, Squires JE, Angus D,1 Brosseau L, Egan M, Graham L, Miller C, Wallin L. Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: a narrative synthesis protocol. *Syst Rev*. 2014; 3: 57. doi: 10.1186/2046-4053-3-57.

- ^{xiii} SEMAP (Sociedad de Enfermería Madrileña de Atención Primaria). Disponible en <http://www.semap.org/docs/funcion.pdf>
- ^{xiv} Lorber M, Skela Savic B. Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing. *Croat Med J.* 2011;52(2):198-204.
- ^{xv} Kang CM, Chiu HT, Hu YC, Chen HL, Lee PH, Chang WY. Comparisons of self-ratings on managerial competencies, research capability, time management, executive power, workload and work stress among nurse administrators. *J. Nurs Manag.* 2012; 20(7): 938-947.
- ^{xvi} Duffield C, Donoghue J, Pelletier D. CNSs' perceptions of role competencies: one Australian perspective. *Clin Nurse Spec.* 1995; 9(1):13-22.
- ^{xvii} Mira JJ, Pérez-Jover V, Lorenzo S, Aranaz J, Vitaller J. La investigación cualitativa: una alternativa también válida. *Aten Primaria* 2004;34(4):161-9
- ^{xviii} <http://www.health.qld.gov.au/nmoq/documents/nurrseexecpos.pdf>
- ^{xix} American organization of nurse executives. nurse executive competencies. *nurse Lead.* 2005;3:50-6
- ^{xx} <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2642/?report=reader>
- ^{xxi} SEMAP (Sociedad de Enfermería Madrileña de atención primaria). Disponible en <http://www.semap.org/docs/funcion.pdf>.
- ^{xxii} Patrícia de Oliveira (de) Patricia, Kowal I. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados. *Rev. Latino-Am. Enfermagem.* 2011.19: Disponible en_ http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf.1
- ^{xxiii} Manenti SA, Trench Ciampone MH, Lucía Mira V, Fumiko Minami L, Sousa Soares JM. The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital field. *Rev Esc Enferm USP.* 2012; 46(3):722-8
- ^{xxiv} <http://www.saludinnova.com/ideas/contest/los-supervisores-y-directivos-de-enfermeria-tambien-deben-ser-enfermeras-asistenciales/>
- ^{xxv} <http://www.gestiondeenfermeria.com/vamos-elegir-supervisora/>
- ^{xxvi} Kang CM, Chiu HT, Hu YC, Chen HL, Lee PH, Chang WY. Comparisons of self-ratings on managerial competencies, research capability, time management, executive power, workload and work stress among nurse administrators. *J Nurs Manag.* 2012 Oct;20:938-47

^{xxvii} McCALLIN, AM and FRANKSON, C. (2010), The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 18: 319–325. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01067.x

