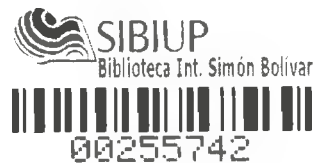


UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA  
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS.



TRABAJO DE GRADUACION.

TEMA: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE RECURSOS HUMANOS  
EN EL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA DE LA CAJA DE SEGURO  
SOCIAL DE PANAMA

ESTUDIANTE: TANIA E. MACRE  
CED-8-301-632

CIUDAD UNIVERSITARIA OCTAVIO MENDEZ PEREIRA  
PANAMA - 1997

APROBADO POR:

Director de Tesis Don Gladys K. de Reis, Presidente  
(Nombre y Título)

Miembro del Jurado A. Martínez  
(Nombre y Título)

Miembro del Jurado Cyrus Montes de Reis  
(Nombre y Título)

Fecha: \_\_\_\_\_

Vicerrectoría de Investigación y Post-Grado Jaime Gutiérrez

Fecha: 28 de enero de 1998

## **DEDICATORIA**

**A mis hijos, Kary y Rubielin quienes me permitieron robarle un tiempo valioso para dedicarlo a estos estudios, espero que sepan comprender que su apoyo fue la base del éxito.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Todo mi agradecimiento para la Dra Gladys Román de Riós, profesora de cátedra y asesora; me ha facilitado el conocimiento, que vamos traspolando a la práctica profesional como Docente y Administradora de una empresa de salud.**

## **PLAN**

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL**

- I Marco Conceptual del Trabajo de graduación**
  - Introducción**
  - A Objetivos**
    - Generales**
    - Específicos**
  - B Justificación del Trabajo de Graduación**
    - B 1 Propósito**
    - B 2 Problema de estudio**
- II Marco Teórico del Trabajo**
  - A Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos**
  - B El Sistema de La Caja del Seguro Social**
  - C Enfermería como sistema y efecto del reclutamiento y selección de Recursos Humanos**
  - D Proceso de formación de Recursos Humanos en Enfermería**
    - D 1 El Recurso Humano de Enfermería y la aplicación de las Estrategias de Salud del País**
    - D 2 Modelos de Atención en Salud y el Recurso Humano de Enfermería**
- III Sistema de Enfermería de la Caja de Seguro Social y el proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos**
  - A Descripción de Cargos en Enfermería**
  - B Población demandante vs Recursos Humanos**
    - B 1 Recursos Humanos Calificados**
    - B 2 Desempleo en Enfermería**
  - C Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Enfermería**
    - C 1 Enfermeras Básicas**
    - C 2 Enfermeras Jefes**

#### **IV. Metodología del Trabajo de Graduación.**

- A. Definición**
- B. Tipo de estudio**
- C. Hipótesis**
- D. Variables**
- E. Población y muestra**
- F. Instrumento**
- G. Definición de términos conceptuales**

#### **V. Propuesta de Reclutamiento y Selección de Recursos en Enfermería de la Caja de Seguro Social**

- A. Diseños de la propuesta**

#### **VI. Recolección y Análisis de los datos**

- A. Presentación de la Información**
  - A.1 Cuadros y Tablas estadísticas**

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Referencias Bibliográficas**

**Anexos.**

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.

CONTENIDO	Página
<b>Marco Conceptual</b>	
Introducción.....	3-4
Objetivos.....	5-6
Justificación.....	7-8
Propósito.....	9
Problema de Estudio.....	10-11
<b>Marco Teórico</b>	
<b>Reclutamiento y Selección de Recursos</b>	
Humanos.....	12-15
Sistema de la Caja de Seguro Social.....	16-20
Enfermería como sistema y el efecto del Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.....	21-24
Proceso de formación del Recurso Humanos en Enfermería.....	25-27
Recurso Humano de Enfermería y la aplicación de las Estrategias de Salud .....	28-34
Modelos de Atención en Salud y el Recurso Humano de Enfermería.....	35-39
Sistema de Enfermería de la Caja de Seguro Social y el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.....	40
Proceso actual de reclutamiento y selección de Recurso Humano de Enfermería.....	41
Descripción del Cargo de Enfermería.....	42-47
Población demandante de atención vs Recursos Humanos de Enfermería.....	48-50
Recursos Humanos calificados en Enfermería.....	51-53
Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Enfermería.....	54-56

Metodología del Trabajo de Graduación.....	57
Tipo de Estudio.....	58-59
Hipótesis.....	60
Variables.....	61-62
Población y muestra.....	63-64
Instrumento.....	65-69
Definiciones Conceptuales.....	70-72
Propuesta de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Enfermería.....	73-92
Identificación de los requisitos para el puesto.....	93-97
Recolección y análisis de los datos.....	98-124
Conclusiones.....	125-126
Recomendaciones.....	127-128
Referencias Bibliográficas.....	129-132
Anexos.	



## INDICE DE CUADROS Y TABLAS.

CONTENIDO	Página
Cuadro N° I Distribución del Sexo y Edad de las enfermeras de la Caja de Seguro Social según cargo que ejercen, Panamá 1997.....	99-100
Cuadro N° II Presentación de los cargos de las Enfermeras del Seguro Social según años de servicios, título académico y especialidad, Panamá 1997.....	101-103
Cuadro N° III Distribución de las Enfermeras según Provincia y tipo de entidad donde laboran, Caja de Seguro Social Panamá 1997.....	104-105
Cuadro N° IV Presentación de las áreas de trabajo de las Enfermeras según cargo que ejercen en la Caja de Seguro Social, Panamá 1997.....	106-107
Cuadro N° V Opinión de las Enfermeras de la Caja de Seguro Social según algunos aspectos de reclutamiento y selección de recursos humanos de enfermería, Panamá 1997.....	108-109
Cuadro N° VI Opinión de las Enfermeras sobre su nivel de motivación y el de sus subalternos, según cargo que desempeñan en la Caja de Seguro Social.....	110-111
Cuadro N° VII Comparación del título inicial y el actual de las Enfermeras de la Caja de Seguro Social, según cargo que desempeñan, Panamá 1997.....	112-113
Cuadro N° VIII Conocimientos de los Objetivos de la Institución y las dificultades que tienen para laborar las Enfermeras de la Caja de Seguro Social, Panamá 1997.....	114-115
Cuadro N° IX Prácticas que tienen las Enfermeras de realizarse el examen físico, según cargo que ejercen, Caja de Seguro Social, Panamá 1997.....	116-117

<b>Cuadro Nº X</b>	<b>Opinión de las Enfermeras sobre algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en el reclutamiento y selección de personal en enfermería en la Caja de Seguro Social, según cargo que desempeñan, Panamá 1997.....</b>	<b>118-119</b>
<b>Tabla Nº I</b>	<b>Conocimientos que tienen las Enfermeras del Sistema de Capacitación de Enfermería de la Caja de Seguro Social, Panamá 1997.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla Nº II</b>	<b>Formas de ingreso de las Enfermeras al Sistema de Enfermería de la Caja de Seguro Social , Panamá 1997.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla Nº III</b>	<b>Formas de selección de las Enfermeras de la Caja de Seguro Social para ejercer su puesto actual, Panamá 1997.....</b>	<b>122-123</b>

## **RESUMEN**

Este estudio se ha realizado en el departamento de Enfermería de las unidades ejecutoras de atención primaria y hospitales de la Caja de Seguro Social en todo el país, fundamentado en una profunda revisión bibliográfica sobre el reclutamiento y selección de recursos humanos y los recursos humanos en salud. El análisis bibliográfico nos permitió comparar la teoría que define lo óptimo con la realidad que se da con el reclutamiento y selección del recurso humano en enfermería de la Caja de Seguro Social. Enfermería es una profesión que desarrolla todo un proceso científico de atención y cuidados a seres humanos, razón esta que exige del profesional una práctica de calidad, la que debe ser total, el recurso humano que la desarrolle debe ser escogido siguiendo todo un proceso que así lo garantice. El problema de estudio se basó en la influencia que tiene el sistema actual de reclutamiento y selección de recursos humanos de Enfermería en la Caja de Seguro Social y el desarrollo de trayectorias hacia un profesional de calidad que pueda dar servicios de calidad, durante el período de 1995 a 1997. La información obtenida, que el sistema de reclutamiento y selección del recurso humano de Enfermería no sigue un comportamiento científico en la Caja de Seguro Social, la muestra nos dice que su motivación para el trabajo es moderada, sienten muchas inconformidades, exceso de trabajo, salarios bajos en relación a responsabilidades y riesgos, no hay un sistema programado de desarrollo del personal que garantice la calidad futura de este para brindar calidad dentro del nuevo sistema de atención.

## **SUMMARY**

Our study has been done at the executor's unit of primary attention and the Caja de Seguro Social's hospital Nursing Department for all the country, established on a basis of a deep bibliographical revision on the recruiting and selection of human resources in health. The bibliographical analysis allowed us to compare the theory that defines the best with the reality of the recruiting and selection of human resources in the Caja de Seguro Social's Nursing Division. Nursing is a profession that develops a scientific process of attention and care to human beings, this requires from the professional, quality practice, that it must be total. The study problem was supported on the war that influences the recruiting and selection system of human resources of Caja de Seguro Social's Nursing Division and the trend towards a quality professional that we able to give a quality service during the period 1995-1997. The analyzed data permits to get true information, it says that the Caja de Seguro Social does not have a scientific system of recruiting and selection of human resources in Nursing Division. The researched sample told us that the incentive to work is moderate, there isn't a planned system of Nursing and the increase of human resources in Nursing that guarantees the future quality in the new attention system for the Nursing Division.

## **INTRODUCCIÓN**

Los Recursos Humanos de Enfermería forman parte esencial del proceso de atención y educación en salud a los seres humanos, dentro de un sistema que custodia la vida y seguridad de sus agremiados. La tecnología ha disminuido el tiempo en algunos procesos de atención y promoción de salud, sin embargo el calor humano, la sensibilidad, la empatía no serán superadas, ni realizadas por las innovaciones tecnológicas

Dentro de toda empresa quienes mueven el sistema, dándole vida y esencia son los recursos humanos que lo forman, esa razón tiene peso, para reclutar y seleccionar al mejor hombre para el puesto, a quien debe hacérsele una trayectoria, que al paso del tiempo nos de un trabajador con excelente desempeño, capaz de participar positivamente en la realización de la red de objetivos de la empresa o institución. La empresa tiene que cuidar la calidad del personal que se desenvuelve en ella, es el empleado quien hace el primer contacto con el cliente o usuario, y generalmente el de nivel más bajo esta en la entrada del sistema, el paciente va avanzando en distintos procesos de persona en persona hasta salir de este, con un producto final que debiera ser la satisfacción por el servicio recibido, la empresa debe garantizarse un personal que desarrolle todo el proceso de atención con calidad desde el momento cero.

La investigación que hoy presentamos a ustedes responde a la inquietud de lograr que el Profesional de Enfermería sea competitivo, sabiendo que se espera de él excelencia, la cual debe irse formando desde las aulas de clase, que internalice que nuestra materia prima es la vida y los sentimientos de los seres humanos, lo que no admite errores, ni situaciones de deshacer y volver a empezar.

Para diseñar una propuesta de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Enfermería, hemos estudiado la población de enfermeras que laboran en la Caja de Seguro de Seguro Social en Panamá, a través de una muestra representativa, previamente entrevistamos a algunas autoridades y gerentes de esta institución. Este estudio consta de seis partes a decir: un marco conceptual que encierra las generalidades, marco teórico que nos da la información básica para diseñar el estudio, hablamos del proceso de reclutamiento y selección del personal, la formación del recurso humano en Enfermería, como es y que hace Enfermería en la Caja de Seguro Social, presentamos la metodología del estudio, la propuesta de reclutamiento y selección, presentación y análisis de los datos.

Las enfermeras que laboran en la Caja de Seguro Social, no ha dado información que nos ayudará a diseñar un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos en enfermería, que responda a momentos de cambios, competencia y productividad, por medio una encuesta dirigida, la información que nos han aportado la hemos analizado basándonos teorías de selección de personal y la presentamos a ustedes en cuadros y tablas con sus respectivas explicaciones.

En relación a limitaciones, encontramos que el aspecto geográfico nos limitó, existen áreas de difícil acceso en las provincias, pero que no sesgaron nuestro trabajo.

## **A. Objetivos**

### **Objetivos Generales.**

- 1. Describir el actual proceso de reclutamiento y selección de los Recursos Humanos en el Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social de Panamá.**
- 2. Determinar los aspectos positivos y negativos del actual sistema de reclutamiento y selección de recursos Humanos en el Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social de Panamá.**
- 3. Diseñar un sistema científico de reclutamiento y selección de los Recursos Humanos para el Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social de Panamá.**

**Objetivos Específicos:**

1. **Entrevistar a las autoridades a nivel de Coordinación de Enfermería a Nivel Nacional de la Caja de Seguro Social.**
2. **Cuantificar los Recursos Humanos de Enfermería en la Caja de Seguro Social a Nivel Nacional.**
3. **Estudiar el actual sistema de reclutamiento y selección de Recursos Humanos de Enfermería en la Caja de Seguro Social.**
4. **Esquematizar el actual proceso.**
5. **Conocer las opiniones del Recurso Humano en servicio en diferentes niveles, sobre un sistema científico de reclutamiento y selección en Enfermería.**
6. **Diseñar un sistema científico para el Reclutamiento y la Selección de los Recursos Humanos en el Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social de Panamá.**
7. **Presentar los modelos de Atención en Salud para promover producción de Calidad.**



## B. Justificación

Al conocer los enfoques administrativos para el desarrollo de las organizaciones, pudimos entender mejor el micro-sistema que nos envolvía, dentro del cual realizamos una labor gerencial.

Así diariamente nos encontramos algunas situaciones que componen dilemas o problemas. Al hacer un análisis en profundo de esas situaciones caemos siempre en un mismo lugar; la calidad de atención que se le brinda al usuario de nuestros servicios. Esta Calidad estará determinada por un número de factores, entre estos la calidad del profesional, su calidad académica, su personalidad y la conjunción de intereses personales, grupales e institucionales, equipo y material

Llegamos entonces a pensar que un sistema de Reclutamiento y Selección científicamente estructurado, analizado y probado podría ayudarnos a captar a una enfermera capaz de cumplir con todos estos puntos, que realice una producción de salud eficaz, eficiente y efectiva.

Las políticas de salud han dado un giro mayúsculo desde hace unos años atrás se desea promover la salud, garantizar la vida sana, disminuir las incidencia y prevalencia de enfermedades y la estancia hospitalaria del usuario para cumplir con todo esto es necesario un profesional con calificación, actitudes y aptitudes que puedan satisfacer los objetivos plasmados en estrategias y tácticas a cubrir.

**Creemos que en el cambio general de los sistemas, nos exige a nosotros como administradores del Recurso Humano en Enfermería, evaluar nuestro actual sistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos y llevar al puesto a aquellos profesionales de Enfermería que califiquen como los mejores.**

## B.1 Propósito

La justificación de este trabajo se complementa al diseñar un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos de enfermería, para ejercer procesos de atención directa al usuario, cliente, paciente de los servicios de salud brindados por la Caja de Seguro Social a Nivel Nacional.

Para esto hemos de revisar y evaluar el actual sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos de Enfermería, usado hasta ahora en este departamento de la Caja de Seguro Social, aportar sus ventajas y desventajas, compararlo con nuestra propuesta. Solicitar su implementación, como posible solución a una parte de las problemáticas encontradas en servicio, prevenir y contratar recursos humanos con dificultades excesivas de adaptación a los cambios, nulo desarrollo de liderazgo, afecciones físicas parcial o totalmente incapacitantes para el ejercicio de la profesión, y en poco tiempo de estar en servicio.

Creemos que con una selección científicamente estructurada se puede; promover atención de calidad, con desempeño de muy buenos a excelentes, totalmente reales. es necesario una respuesta; desarrollar los recursos humanos para la implementación de las políticas de salud y la ejecución de los modelos de atención que buscan mejorar la calidad de vida del usuario.

## B. 2 Definición del problema

Los Recursos Humanos del Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social (enfermeras), a nivel de básicos, son escogidos; al existir el puesto y haber llenado una solicitud de empleo como enfermera ( o ). No se realizan entrevistas, pruebas sicotécnicas, que nos identifiquen: personalidad, actitudes, potencialidades del recurso humano a ser introducido en el sistema de Enfermería.

Después de ocupar el puesto, en un corto período de tiempo, encontramos un número plural de enfermeras; aquejan problemas de salud, un alto porcentaje no son de tipo profesional, baja productividad en sus tareas, pobre liderazgo, todos estos haberes se combinan, acarreando dificultades a lo interno del Departamento, que será reflejado en el trabajo en grupo e individual.

Este sistema de selección se da con recurso humano que se inicia, con novatos, quienes serán conducidos de acuerdo a los ejemplos en servicios y programas de atención de enfermería al usuario de los servicios de salud.

El recurso humano nuevo será en un futuro las bases y pilares del sub-sistema que promoverá y ejecutará las acciones para el logro de: las políticas, objetivos y misiones del macro sistema de salud.

Este es la gran problemática ¿ quiénes ? y ¿ cómo ? entran estos insumos al sistema, en base a su calidad inicial ¿ podrán hacerse trayectorias profesionales dentro del

departamento ? , en la medida que este recurso sea científicamente escogido, ¿ el proceso será más productivo hacia un futuro próximo ? .

### **Delimitación del Problema**

Este estudio se realizará en la Caja de Seguro Social de Panamá, específicamente con el sistema de Selección y Reclutamiento del recurso humano de enfermería, en el Departamento de Enfermería.

Existen a nivel nacional aproximadamente 4,200 enfermeras en ejercicio, de las cuales 1,355 están nombradas en la Caja del Seguro Social, lo que representa el 31.51% del total de enfermeras del país.

Hemos delimitado el estudio, efectuándolo sólo con la Caja del Seguro Social, es la entidad en que ejercemos funciones, por el volumen de cargos en Enfermería, creemos será suficiente para realizar el estudio.

## **II. MARCO TEORICO.**

### **A. Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.**

Las organizaciones son parte del macrosistema que envuelve el desarrollo de una sociedad determinada, el recurso humano o personas que laboran en estas, pasan la mayor parte de su tiempo dentro de esta gran familia, en estas organizaciones viviendo y trabajando, logrando objetivos propios y objetivos empresariales.

El logro de objetivos definidos depende de una interrelación entre organización y trabajador; el primero tiene el deber de plasmar sus necesidades, metas y visión ante el futuro trabajador o empleado, el segundo tiene la responsabilidad de reconocer dentro de la organización la posibilidad de realización personal, logros de objetivos personales y empresariales escalonadamente.

El desarrollo social del mundo hace cada día más complejos los sistemas de vida tanto de organizaciones como individuales, definiendo en cada uno a la empresa organizativa y al hombre, ente trabajador. La complejidad la va a dar el proceso de especialización de la producción y la capacitación o preparación profesional del trabajador o recurso humano experto, técnico o profesional.

Las organizaciones están constituidas por personas quienes las hacen funcionar en toda su magnitud, lo que nos dice: que el recurso humano es quien realiza a la organización, a través de los medios de producción, del ambiente organizacional, la motivación y expectativas personales, es decir dentro del sistema estos dos; organización y recursos humanos no viven aislados en segmentos separados, se realizan dentro de un sistema abierto, lleno de vida, capaz de influir directamente el uno del otro.

Dentro de la organización; la Administración de Recursos Humanos ha establecido objetivos:

#### **OBJETIVOS SOCIALES:**

Ayudar al logro de necesidades sociales de los trabajadores y de la comunidad a que pertenece sin que estos afecten negativamente a la organización.

#### **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:**

El recurso humano es una de las responsabilidades de la organización, de su totalidad y de sus objetivos esenciales previamente fijados.

#### **OBJETIVOS FUNCIONALES:**

Hacer que la labor de los trabajadores contribuyan a las necesidades de la organización, de manera siempre positiva.

**OBJETIVOS INDIVIDUALES:**

La organización contribuye al logro de las metas que cada trabajador se ha señalado, donde apoya los proyectos individuales y generales de los empleados, a través de salarios y sueldos.

Hemos enfocado la relación empresa u organización con el recurso humano que la forma desde un punto de vista administrativo con enfoque organizacional, ahora veamos el aspecto esencial de reclutamiento y selección.

**RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:**

En este aspecto podemos decir que en un alto porcentaje de situaciones, los individuos escogen las organizaciones en donde creen poder realizarse, a través de sistemas de información formal o informal. También las organizaciones tienen metodología que les permita captar personal que se identifiquen con la empresa en el logro de sus objetivos bases. “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Esta divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”. (Werther y Davis 1)

El reclutamiento divulga las oportunidades de empleo de una determinada empresa, para atraer a los que la empresa requiere siempre buscando lo mejor, por medio

1. WERTHER, Williams, ( 1991.)  
DAVIS, Keith



de diversas técnicas que definan que el individuo posee los requisitos básicos para desempeñar el cargo a ser llenado.

Para el reclutamiento de personal existen fuentes de reclutamiento tales como centros de formación del recurso como son escuelas, universidades, la misma empresa, empresas del entorno organizacional y otros.

#### **SELECCION DE PERSONAL:**

Es la escogencia del hombre específico para el cargo adecuado, de los candidatos reclutados se escogerán a aquellos que de acuerdo a las técnicas de selección han sido definidos como los más adecuados para ocupar las vacantes a llenar, buscando personal de calidad que garantice excelencia de producción o servicio.

Este aspecto de selección es una responsabilidad del departamento que solicita el recurso, del área especializada pero muchas veces en estas tomas de decisiones finales, la sección de selección interviene de manera positiva.

Las empresas de éxito, o las que quieren lograrlo, le dan un alto valor a la selección de sus recursos humanos, son las personas las que mueven el sistema, son la parte vital de cada unidad productora.

## **B. El Sistema de la Caja de Seguro Social.**

“La Constitución Política de la República de Panamá establece que es función esencial del Estado velar por la salud de la población de la República. El individuo como parte de la comunidad, tiene derecho a la promoción, protección, conservación, restitución y rehabilitación de la salud y la obligación de conservarla entendida ésta como el completo bienestar físico mental y social”. (Caja de Seguro Social 1995.) 2

La Caja de Seguro Social es una institución estatal semi-autónoma. Esta vela por la seguridad y salud de los trabajadores cotizantes y sus beneficiarios. Actualmente, lleva un proceso de transformación y modernización gerencial, cumple la función social básica de mantener a la población cotizante y a sus beneficiados cubiertos con programas de atención a enfermedades, hospitalización, recuperación y rehabilitación, además de prevención y promoción de la salud, también desarrolla un programa de préstamos hipotecarios. Mantener los niveles de salud repercute en la estabilidad económica, política y social de la nación. Esta Institución tiene aproximadamente 11,300 a nivel nacional empleados, se divide en un sinnúmero de Departamentos, encaminados a mejorar la salud de los usuarios. El macrosistema de la Caja de Seguro Social contiene al sistema de Enfermería,

2. Caja de Seguro Social (1995).

el primero diseña las pautas de trabajo que amerita de Enfermería para cumplir con su misión ante la población asegurada, basándose en las normas y políticas de salud normadas, supe de insumos físicos, materiales y recursos humanos que garanticen la mejor ejecución de los procesos de atención de la salud, que realiza Enfermería con los pacientes, clientes, familia y comunidad.

En este engranaje juega un rol de gran alcance el Departamento de Enfermería, posee funciones administrativas (gerenciales), de control (supervisión) y operativas, dando cuidado de enfermería dependiendo de la condición del paciente, ayudando a satisfacer las necesidades que pudieran interferir en su estado de salud o calidad de vida, (cuidado progresivo del paciente).

La Caja de Seguro Social es la entidad que asume la responsabilidad de garantizar la salud de la población asegurada (cotizante) y sus beneficiarios el cual esta normatizado por el Ministerio de Salud como ente regulador.

Los servicios de Salud se han organizado en servicios de atención primaria que es el más simple, ( promoción ) hasta llegar a los de mayor complejidad de atención ( hospitalaria )

La Caja de Seguro Social ha diseñado y promueve dentro de sus áreas de responsabilidad un nuevo modelo de atención a la población a través de procesos de atención buscando la eficiencia en la atención al usuario, estas son respuestas a las macrotendencia de servicios en salud.

La comisión para la revisión de las propuestas de modernización de la Caja de Seguro Social nos presenta La misión de la Caja de Seguro Social:

**Misión:** La Caja de Seguro Social es una empresa pública que tiene la misión social de garantizar servicios de salud integral y de seguridad económica frente a riesgos biológicos, patológico, ambientales y laborales de el o (la) trabajador (a) y sus dependientes. Estos servicios deben prestarse de manera eficiente y con calidad, en el marco de una filosofía de empresa social.

**Visión:** en los próximos cinco años la Caja de Seguro Social tiene el compromiso de ser líder en servicios integrales de salud y en seguridad económica, garantizando calidad cantidad y en los beneficios brindados a los asegurados, los que deben ser generadores de eficiencia, a través de tecnología apropiada y rendimiento económico.

### **Filosofía y principios de la reforma del Sector Salud y de la Caja de Seguro Social**

#### **Filosofía de organización**

- Orientación a la satisfacción de las demandas del asegurado (a).
- Proceso que asegure calidad integral
- El desempeño del trabajador será evaluado por el asegurado (a) y por el funcionario que recibe el resultado de su trabajo en las relaciones interprocesos.

La calidad de respuesta al asegurado (a) y al funcionario (a), lo que se traduce en sus conocimientos, capacidad, motivación y destreza constituyen la base para promoción y compensación del trabajador.

#### **Estrategia de desarrollo de la Caja de Seguro Social**

- **Globales:** mercadeo de servicios, descentralización y desconcentración, desarrollo y motivación de recursos humanos, cultura de valor agregado, autoconfianza, calidad y eficiencia organizativa, rendimiento y participación social.

- **Organizativas:** especialización por procesos, diseño integral de puestos de trabajo, se abandonará una organización por funciones y se adoptará una por procesos, se crearán tres unidades estratégicas (Sistema de servicios de salud, Sistema de seguridad económica y Sistema de mercadeo financiero); los sistemas deben ser manejados como negocios sociales y los ahorros obtenidos por los procesos sociales serán retornados a la entidad para ampliar la cobertura y calidad de los servicios y prestaciones. Se presupone un modelo de organización con una Casa Matriz y los tres sistemas fundamentales (unidades estratégicas).

**Operativas:** se expresan tanto en la reorganización del Nivel Central de la institución como en la desconcentración y descentralización que se debe impulsar al interior de la organización y que implica el nuevo concepto de negocio social. Involucra tomar en cuenta economía de escala y promover la participación y el liderazgo en la gestión de la entidad.

**Sistema de servicios de salud:**

Áreas estratégicas (prevención y atención, urgencia, cirugía, hospitalización y rehabilitación), modelo operativo que implica la constitución de unidades de administración de asegurados, de apoyo logístico, apoyo de servicios, apoyo técnico y docencia. No incluía en su ámbito el Programa de Salud Ocupacional y se adscribía al Sistema de Seguridad Económica.

**Sistema de seguridad económica:**

Sus áreas estratégicas son: Mercadeo de seguridad económica, Salud laboral y Manejo de beneficios a corto y largo plazo, y tiene como visión fundamental desarrollar el liderazgo en beneficios económicos para el asegurado.

**Sistema de mercadeo financiero:**

Tiene como visión asegurar que las inversiones financieras de la entidad sean de un nivel de rentabilidad competitiva y productiva, con seguridad, eficiencia y liquidez para brindar al asegurado servicios de calidad excelente; sus áreas estratégicas son: préstamos hipotecarios, portafolio balanceado de inversiones e inversiones no tradicionales (cooperativas y otras); con una clara definición de sus estándares de excelencia (rendimiento competitivo, préstamos a cooperativas e hipotecarios, estabilidad y seguridad.

**Sistemas fundamentales de soporte**

- **Sistema de recursos humanos:** precisa estrategias, componentes del sistema (diseño de nuevos puestos de trabajo, rediseño de procesos de selección, capacitación, retroalimentación, desarrollo técnico, estilo y desarrollo gerencial, reconocimiento y administración de personal)

### **C. Enfermería Como Sistema y el Efecto del Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.**

Durante los últimos años, muchos estudios y autores de temas administrativos han recalcado el enfoque de sistema para el estudio y análisis de la administración.

Un sistema es, en esencia, un conjunto o montaje de cosas interconectadas, interdependientes, cosas que forman una unidad completa. Estas cosas pueden ser físicas y biológicas como los componentes de un cuerpo humano; o pueden ser teóricos como un conjunto de conceptos, principios, teorías y técnicas en un área como la administración de recursos humanos, todos los sistemas interactúan con su ambiente y reciben influencias de ellos. Este sistema se hace muy funcional, cuando los gerentes planifican, tienen que tomar en cuenta las variables externas como segmentos de mercados, tecnologías, fuerzas sociales, leyes, reglamentaciones y competitividad. Cuando se diseña un sistema organizacional tiene que tomarse en cuenta la influencia de los patrones de conducta que los empleados traen a sus puestos desde el exterior de la empresa, los objetivos individuales, colectivos y empresariales.

El Departamento de Enfermería es un sub-sistema vivo, se estudia el tiempo y movimiento de producción de cada servicio que asiste, de cada proceso que realiza en interacción con seres humanos, para dotarlo de los recursos humanos (fuerza laboral) y materias primas. En esta relación se identifican a necesidades para proyectarse en

planificaciones futuras con estrategias programáticas. Enfermería hace de su trabajo un proceso práctico, científico basado en principios y enfoques probados, división del trabajo, equidad, oportunidades, autoridad reconocida, responsabilidad, subordinación, unidad de mando, remuneraciones, centralización, descentralización y desconcentración.

La atención directa que se les brinda a los usuarios va enlazada con una dirección administrativa objetiva, los resultados finales serán frutos directos de la efectividad de lo aplicado. También promueve y practica los estudios de motivación, sentimientos, productividad de los individuos y grupos. Procura crear grupos productivos para unirse a otras disciplinas y formar equipos de trabajo coordinados. Establece capacitación, adiestramiento; el conocimiento ayuda al profesional a rendir lo mejor de su trabajo en conjunto con la práctica y el medio ambiente organizacional, la educación modifica conductas personales y de trabajo, transformando de forma positiva al recurso humano.



**UNIVERSO INTERRELACIONADO DE LA ENFERMERA**

**ENFERMERA/PACIENTE**

**DE LA ENFERMERA OBJETIVO AL ENFERMO COMO PERSONA**

**HOSPITAL SANATORIO**

**EQUIPO DE ATENCION/CUIDADOS  
SALUD (AGENTE SANITARIO)**

**ESPACIO EN EL QUE SE SUCEDE  
UNA INTEMINABLE REALIDAD  
DEL SER HUMANO Y POR ENDE  
DE CONDUCTAS**

**EL INTERRELACIONAR SE DA EN UN  
PLANO DE HORIZONTALIDAD Y NO  
VERTICALMENTE, LA SUBORDINACIÓN  
COMO TAL, NO SE VERIFICA ( 3 )**

**3. HO, Carlos. ( 1997 ).**

Basados en los términos de sistemas y Enfermería como sistemas vivientes abierto, el reclutar y seleccionar personal de Enfermería debe ir guiado por un perfil profesional, que pueda satisfacer y ayudar a lograr a la empresa u institución sus objetivos generales y específicos; y en concordancia los individuales y grupales. El producto final de la ejecuciones de Enfermería es con seres vivos, humanos; individuos, familias, comunidades, implica seguridad, educación en salud, recuperación de la salud rehabilitación y promoción de la salud. Como garante de los niveles de salud de la población es un recurso que debe estar altamente calificado, mantener un sistema de evaluación del desempeño y un programa de educación continua en servicio. Enfermería brinda sus servicios al hombre desde su concepción, recién nacido, niño, adolescentes, adulto joven, adulto maduro, ancianos y ayuda al bien morir, ( dignidad humana ).

#### **D. Proceso de Formación de Recursos Humanos en Enfermería.**

La formación de recursos humanos en Enfermería es todo proceso educacional que hace que una persona adquiera; conocimiento, habilidades y actividades de Enfermería, obtener a través de ese proceso sistemático y formalizado un título que le permite ejercer la profesión y en el proceso de desarrollo de Recursos Humanos en Salud, ( O. Lazo en Rovere, 4. ) señala que “es un proceso de constitución de los actores sociosanitarios, que avanza desde el autoreconocimiento, la organización la legitimación (reconocimiento social), la institucionalización, y la legislación (reconocimiento estatal) Debe reconocerse como un proceso dinámico y contradictorio que se encuentra histórica y socialmente determinado.

La Universidad de Panamá a través de la Facultad de Enfermería y la Universidad Autónoma de Chiriquí, son las instituciones formadoras del Recurso Humano de la Profesión de Enfermería, son legítimamente reconocidas por las autoridades normativas.

Esta egresa con el título de Licenciada en Ciencias de Enfermería, después de cumplir un plan de estudio de 4 años académicos - prácticos, desde los primeros años

4. ROVERE, Mario ( 1993 ).

conoce y aprende a trabajar directamente en áreas hospitalarias y comunitarias, transfiriendo directamente los conocimientos teóricos aprendidos en la práctica. El plan de estudios contiene aspectos normativos de atención y promoción de salud basados en las políticas públicas de salud, conjugada con el arte y ciencia propias de la disciplina para la calidad de servicio a brindar, (PLAN DE ESTUDIO) Anexo No. 1. La Facultad de Enfermería, coordina esta formación de recursos humanos con las áreas laborales, estatales y privadas de igualmente con el gremio de Enfermeras.

Como entidad educativa la Universidad es la responsable de la formación científica acreditada de este recurso, todas las expectativas en conocimiento son referidas a esta, la cual responde con la revisión periódica de su curriculum (plan de estudio), se proyecta ante la demanda educativa con curso de especializaciones en Enfermería Pediátrica, Obstetricia, Salud Comunitaria, Salud Mental, Cuidado Crítico, a nivel de Post Básico, este nivel ya está en estudio para pasar a Post Grado. También tiene estudios a nivel de maestrías; maestrías en cuidado crítico, materno Infantil , Administración de los Servicios de Salud, y pronta a iniciarse la Maestría en Investigación en Salud.

El personal docente está altamente calificado, poseen estudios a nivel de Post Grado de Docencia, Maestría y Doctorados propias de la carrera, la formación del profesional de Enfermería en Panamá ha ido transformándose a través de la historia desde un nivel hospitalario con egresadas a nivel técnico hasta 1969. Pasa a otra etapa con mayor madurez y responsabilidad, la profesional de Enfermería egresada de nuestras Universidades es altamente calificada en otros países por su instrucción académica.

La egresada de la Facultad de Enfermería deberá seguir un programa de educación continua o en servicio dentro de la institución que la capte como recurso humano para crecer, desarrollar y madurar como profesional. Esta educación continua debe ser estructura de acuerdo a las necesidades de la empresa de salud, lo que fortalecerá la calidad de servicio, tanto la atención directa, organización, educación comunitaria y administración de servicios de salud.

#### D.1 El Recurso Humano de Enfermería y la aplicación de las Estrategias de Salud del País.

En el campo de la salud, la disciplina de enfermería está representada por la Enfermera como la profesional que integra todo el arte y la ciencia que la identifica, es la Enfermera la responsable de la atención integral de enfermería. Por la amplitud del servicio entran otros trabajadores de la salud, preparados a nivel de auxiliares que desempeñan actividades y tareas de menor complejidad y riesgo. La Enfermera posee cualidades personales, observa normas éticas y desarrolla competencias que la distinguen de otros profesionales de la salud.

En Panamá la formación y utilización del personal de enfermería se ha realizado de acuerdo a las normas imperantes en las diversas etapas de evolución de los programas de salud del país. Desde 1969 se han dado cambios en el medio profesional de la enfermera, en 1977 al suscribirse el país en el compromiso hacia el año 2000, con las Estrategias de Atención Primaria y el Plan de Acción para la Región de las Américas en 1982 se ofrece un marco de referencias y pautas detalladas para que enfermería revisará sus funciones y sus actividades, adecuándolas para maximizar su contribución al logro de las metas fijadas.

Entre los recursos humanos del sector salud, Enfermería es de los más numerosos, que presta atención en los diferentes niveles del sistema y en la propia comunidad, participa en la organización, dirección, supervisión y evaluación de los servicios de salud.

Según Comité Nacional de Enfermería:

**PARTE 1. Cualidades personales y de ética profesional de la ENFERMERA.**

**PARTE II. Competencia profesional de la ENFERMERA.**

- A. Administración de Servicios de Enfermería**
- B. Atención**
- C. Docencia**
- D. Investigación**

**ESTA COMPETENCIA PROFESIONAL SE DIVIDE**

**Parte I**

- A. Salud Comunitaria.**
- B. Area Hospitalaria**

**Cualidades Personales y Etica Profesional de la Enfermera.**

- 1. Responsable.**
- 2. Puntual en todas sus actividades.**
- 3. Atiende igual a todos los pacientes / Clientes sin discriminación por raza, credo, condición social, o política.**
- 4. Humana, sensible, sabe escuchar y establece relaciones Enfermera paciente/cliente y comunidad.**
- 5. Actitud positiva en el abordaje de problemas.**
- 6. Auto dominio y control emocional, TRABAJA BAJO PRESION**
- 7. Conserva su identidad profesional dentro del equipo de Salud.**

8. Respeto absoluto por los pacientes/clientes y miembros de la comunidad.
9. Capacidad para la solución de problemas. Conoce sus limitaciones y solicita opiniones a otros colegas.
10. Hábil para delegar funciones y dirigir al personal.
11. Discreta. Guarda secreto profesional.
12. Establece y mantiene relaciones armónicas y activas con el equipo de salud.
13. Responsable de su auto-formación y con capacidad para desarrollar un proceso de educación continua.
14. Observadora y con capacidad para comunicarse.
15. Mantiene buena apariencia personal.
16. Demuestra comprensión y dominio de sus funciones.  
  
Se interesa sobre políticas socio - económicas y sus repercusiones en Salud.

## **Parte II**

### **A. ADMINISTRACION.**

1. Analizar la situación socio - epidemiología de la comunidad bajo su responsabilidad.
2. Mantiene información actualizada sobre la situación de salud de la comunidad.



3. Planifica con el equipo interdisciplinario la atención en salud de los diferentes niveles del sistema.
4. Organiza servicios de enfermería.
5. Coordina la atención de enfermería con otras disciplinas, servicios y otros sectores del desarrollo.
6. Planifica el desarrollo y el fortalecimiento del servicio de enfermería, en sus áreas de responsabilidad. Normatiza la atención de enfermería.
7. Supervisa la atención bajo su responsabilidad.
8. Evaluar la atención de enfermería.
9. Ejerce dirección y liderazgo.

## **B. ATENCION.**

1. Atención Hospitalaria

## **C. DOCENCIA.**

1. Planifica, ejecuta y evalúa programas de educación en servicio para personal de enfermería.
2. Planifica, desarrolla y evalúa programas de orientación que incluyan; normas y procedimientos del sistema de salud, legislaciones de enfermería y normas locales.
3. Participa en la enseñanza clínica de los estudiantes de enfermería y otros.
4. Asiste y promueve el desarrollo de actividades académicas, para el desarrollo profesional.

## **D. INVESTIGACION**

1. Identificar áreas o situaciones relevantes de la atención, administración o de docencia que ameriten ser objeto de investigación
2. Realiza y divulga investigaciones en enfermería y temas afines.
3. Evalúa tecnologías de enfermería y las adecua al medio.
4. Participa con el equipo de salud en investigaciones.
5. Coordina con docencia para la realización de las mismas.

### **Competencia Profesional de Enfermería en la:**

#### **A. Atención de la Comunidad.**

La Enfermera aplica principios y técnicas de enfermería clínica y principios de salud pública en la realización de actividades generales y con grupos de población según programas. En la comunidad se realizan cinco grandes funciones complementadas por catorce actividades en generalidades, veintidos funciones , treinta acciones en la atención materno infantil y siete funciones en la atención del adulto.

#### **Generalidades.**

1. Realizar vigilancia epidemiológica del área geográfica respectiva.
2. Recolectar información sobre hechos vitales.
3. Promover la participación comunitaria en acciones de salud.
4. Identificar agencias y organizaciones de la comunidad y mantener coordinación con éstas.
5. Realizar con el equipo de salud y comunidad acciones orientadas a mejorar el saneamiento del medio.

**ATENCION DE ADULTOS**

1. Analizar información sobre causas de morbimortalidad de la población adulta.
2. Dar orientación sobre prevención y control de enfermedades crónicas, transmisibles, prevalentes en el medio.
3. Captar y dar seguimiento a pacientes crónicos.
4. Captar y dar seguimiento a pacientes y contactos de enfermedades transmisibles.
5. Enseñar a la familia cómo cuidar al paciente crónico y anciano en el hogar.
6. Dar educación sobre prevención de accidentes en el trabajo.
7. Promover en industrias y otras áreas de trabajo condiciones favorables para la salud y coordinar con otros profesionales.

**ATENCION MATERNO INFANTIL**

1. Analizar la situación materno infantil y del adolescentes del país y su área de responsabilidad.
2. Localizar embarazadas y referirlas a control.
3. Identificar pre-natales en riesgo y referirlas a control.
4. Dar seguimiento a las embarazadas en clínicas y en la comunidad.
5. Control de parteras empíricas.
6. Control de puerperas y educación en el cuidado del recién nacido.
7. Promover educación sobre planificación familiar.
8. Captación del recién nacido. Control de crecimiento y desarrollo.
9. Control del escolar y adolescente.
10. Planificar el programa ampliado de inmunizaciones en su área.

**B. Atención Hospitalaria.**

1. Complejidad
2. Servicios Especiales

El Estado Panameño a través de las autoridades normativas de salud han buscado formas para mantener niveles de salud de la población a los niveles más óptimos posibles, ya sea siguiendo los **Sistemas de Atención por Programas, o Atención Integral**, en ambos la Enfermera estará involucrada directamente en la planificación y desarrollo de los procesos a ejecutar.

En la Caja de Seguro Social existen Programas de Atención a nivel de todo el país, guiados por políticas estatales de salud coordinadas con el Ministerio de Salud. La Enfermera Coordina Programas de Atención desde los Niveles Nacionales y Locales, da atención directa en policlínica y en hospitales nacionales, regionales y especializados y cada una movida por **Objetivos previamente definidos**.

La Enfermera de la Caja de Seguro Social, desde el nivel superior hasta el básico operativo está participando directamente en la implementación de todas las estrategias y tácticas de salud que la población amerite o demande, su objetivo es contribuir como parte del equipo de salud a mejorar la calidad de vida de la población, mejorando y cuidando su estado de salud. ( Comité Nacional de Enfermería ) 5.

## D.2 Modelos de Atención en Salud y el Recurso Humano de Enfermería.

Los modelos de atención en salud son respuestas a situaciones de salud de la población, que emanan de las autoridades normativas y responsable de la salud del país son estrategias de atención y promoción de salud, que busca mejores rendimientos. En América Latina contamos con un número plural de estos modelos que han sido puesto en práctica siguiendo muchas veces acuerdos regionales. Los sistemas de salud deben poseer información para analizar su situación, a través de la información epidemiológica (entrada), operacional (proceso) y el producto (salida). (Chavez. 1992 .) 6.

### PROGRAMAS DE ATENCION EN SALUD:

En Panamá hemos practicado algunos modelos de atención como la atención de salud por PROGRAMAS NORMALIZADOS, entre estos programas de salud de Adulto, Maternal, Infantil, Salud Mental, Tercera Edad, Desastres, Programa Ampliado de Inmunizaciones, Epidemiología, funcionando en base a especialidades y especialistas que buscan coberturas que mantengan índice establecidos de salud por la Organización

6. CHAVES, Mario ( 1981 )

Mundial de la Salud. Este modelo es funcional siempre que el profesional lo practique según las normas, pero, muchos profesionales imponen sus propios estilos, con este modelo el país a mejorado palpablemente sus coberturas.

#### **GASTO PRODUCCION Y COSTO:**

Otros modelos de atención es el de Gastos Producción y Costo este modelo define claramente que toda producción de salud tiene un costo para lograr el objetivo final, que usando la máxima de mayor productividad a menor costo debe ser el símbolo base del trabajador de la salud en la producción de esta.

Este modelo produce información sobre gastos y costos de los servicios para controlar el uso de los recursos, produciendo indicadores de gastos de funcionamiento y costo de los resultado finales.

Mantener altos indicadores de salud conlleva la participación de otras disciplinas e instituciones estatales que coordinen esta producción. El significado de producción de salud debe ser único para todos los involucrados, no es sólo una inversión del país; la salud es uno de los elementos básicos en el desarrollo de una nación aspecto reconocido por el Banco Mundial.

Este modelo especifica los aspectos de atención hospitalaria, atención en programas, coberturas de vacunación, reduciendo al máximo los costos y elevando la calidad de producción de salud.

## **SISTEMA DE INFORMACION PARA LA GESTION.**

**El SIG, Sistema de Información para la Gestión, debe crear una red de comunicación que le permita al sistema de salud mantener una rápida y clara comunicación desde cualquier nivel de requerimiento de la misma.**

**Refieren los expertos que mantener al día un SIG permite al gerente nacional reconocer prontamente las necesidades de apoyo y la aplicación de correctivos en los espacios identificados como problemas. Este modelo posee cuatro componentes base: la situación de salud y sus factores condicionales, la organización social, el proceso productivo a nivel local, la organización del sector salud.**

**Maneja información vital para cambios de estrategias o reordenación de los planes y programas, deben ser alimentados con los datos de inversiones (costos) y productividad (coberturas, morbilidad, tasa de nacimiento y defunciones).**

## **PRODUCCION RECURSO RENDIMIENTO COSTO (P.R.R.C.)**

**Producción Recurso Rendimiento Costo, constituye una parte del sistema de información para la gerencia, mide los procesos en base a la producción de salud implementando controles y desarrollo de criterios de rendimiento, basándose en los medios productores de salud y la fuerza de trabajo, indicadores de medición de estos medio, los recursos utilizados y sus productos finales.**

**En todos estos modelos de atención existe la necesaria participación de los trabajadores de la salud desde sus diferentes especialidades, destacan los médicos, las enfermeras, nutricionistas, saneamiento ambiental y otros.**

La enfermera profesional atiende los sistemas y sub-sistemas de salud desde distintos modelos, participa en los programas de atención normatizada, participa en el modelo de gastos producción y costo en la áreas de hospitalización y programas de salud, produce la información para la base de datos desde el nivel local y regional para el SIG, también en los niveles de recuperación y rehabilitación de salud. Toda esta participación es posible por el rol que juega dentro del equipo de salud como ente operativo y administrativo de acuerdo a áreas de funcionamiento.

Existen en el campo de la Enfermería responsabilidades de atención y cobertura de espacios geográficos poblacionales; está estructurada de manera formal de acuerdo al número de recursos humanos de enfermería presente en el área pre-determinada. De no existir una gama adecuada, esta adecúa el modelo al número de recursos tratando al máximo de lograr los objetivos bases de sistema de salud.

La participación de diferentes modelos de atención de salud tiene sus beneficios, ya que la población conoce las perspectivas y oportunidades a su alcance. De igual manera los expertos en salud reconocen los riesgos de enfermar de la población y del medio ambiente que les corresponde atender.

La Caja de Seguro Social está implementando un nuevo modelo de atención buscando lograr calidad y excelencia en la producción de Salud, este nuevo modelo es el de Atención por Procesos, con siete gerencias básicas, entre estas; docencia y capacitación, atención, recuperación, urgencias y rehabilitación, cirugía y soporte técnico.

Desarrollar este nuevo modelo demanda a un profesional calificado con un ingrediente esencial, conciencia del trabajo a realizar, esta conciencia le permitirá



**identificar su rol dentro de la institución y su compromiso profesional para el logro de la misión de la institución, la satisfacción profesional con desarrollo de trayectoria, logro de objetivos y metas personales.**

### **III. SISTEMA DE ENFERMERIA DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL Y EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La Caja de Seguro Social contiene un Departamento de Servicios de Enfermería que cumple funciones gerenciales desde su mando superior, con ramificaciones de mandos intermedias a niveles hospitalarios o policlínicas, y personal operativo que lleva la responsabilidad de ejecutar acciones, velar por la salud y seguridad de atención del usuario y sus beneficiarios.

En atención a la demanda de mano profesional en Enfermería, este departamento como ente especializado planifica el presupuesto los recursos necesarios de acuerdo a áreas de atención poblacional, estructuras y complejidad de atención en salud del sistema de la Caja de Seguro Social. Este proceso de selección es llevado por el Departamento de Enfermería al recibir solicitudes de trabajo y documentos de acreditación de estudios de los aspirantes, se clasifican según fecha de graduación. El reclutamiento es llevado por el departamento de Recursos Humanos de la Caja de Seguro Social por un analista de personal específico para Enfermería cuando corresponda la partida presupuestaria para responder a la vacante, que demanda del departamento, se selecciona del paquete de solicitudes en archivo, extendiéndole un contrato por un año de servicio, el cual será renovado en base a su evaluación del desempeño profesional. El nuevo personal es

contratado, iniciándose en la atención a pacientes. Recibiera educación en servicio formal e incidental.

Presentamos a usted un flujograma, que a continuación explicamos.

El flujograma explica el proceso actual de reclutamiento y selección del personal de Enfermería. Se puede observar que este proceso simple no evidencia entrevistas, pruebas especiales, exámenes médicos controlados y algunos otros aspectos básicos de un sistema funcional de reclutamiento y selección de recursos humanos.

#### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ACTUAL DEL RECURSO HUMANO DE ENFERMERIA.**

**Cuantificación de Necesidad  
de Personal de Enfermería**

**Planificación Presupuestario  
por dotación de Enfermeras**

**Existencia de la vacante**

**Partida presupuestaria  
disponible**

**Se escoge entre las  
solicitudes inventario**

**Llamar a la aspirante**

**Presentación de  
documentos**

**Contrato por un año**

**A: Descripción de Cargos de Enfermería.**

Es necesario hacer descripciones de puesto para formalizar la división del trabajo y de la especialización funcional, la descripción del cargo define los aspectos esenciales para identificar al hombre para el puesto. En la descripción del cargo deben presentarse; las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, las especificaciones definen los requisitos del individuo para el cargo.

La descripción del cargo redacta la relación que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, cada cargo es una designación de trabajo que contiene un grupo de deberes y responsabilidades que los hacen distintos de los otros cargos dentro de la organización.

En el análisis del cargo se analizan y registran informaciones propias de los cargos, se divide cada cargo en partes o componentes, investigando así las actividades del trabajador, estudia y determina la futura evaluación del desempeño profesional.

( Chiavenato. 1983. ) 7

La profesión de Enfermería es Ciencia y Arte que ha delimitado claramente sus funciones y tareas de acuerdo a los cargos. Se han calificado desde el nivel operativo, supervisión y la administración de los servicios de la atención de Enfermería al paciente,7.

CHIAVENATO. Idalberto 1983.

usuario o cliente.

Los cargos en Enfermería se dan desde el nivel básico que es la Enfermera Generalista; ésta realiza sus funciones directamente para el paciente. La enfermera con cargo de Jefe Inicial gerencia los servicios, en salas de hospitalización, en Centros de Salud, la Enfermera con cargo de Jefatura Intermedia con responsabilidades de control de la calidad de atención al usuario y el cuidado de los medios de producción, funciona a nivel de supervisión de áreas hospitalarias o coordinación de programas y el cargo de Jefatura Superior quien administra los servicios desde los Niveles Nacionales, Hospitalarios y Regionales.

**DESCRIPCION DE CARGO.**

		Nivel del cargo
		Subordinación
1. Título del Cargo		Supervisión
2. Posición del Cargo		Comunicación Colateral
3. Contenido del Cargo	Tareas atribuiciones	Diarias, semanales, mensuales anuales y esporádica
Analista del Cargo	Requisitos mentales	Instrucción esencial necesaria Experiencia anterior necesaria Iniciativa necesaria Aptitudes necesarias
Factores de	Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario Concentración necesaria Complexión física necesaria
especificación	Responsabilidades involucradas	Por supervisión del personal Por materiales y equipo Por métodos y procesos Por valores, dinero, ropas Por información confidencial Por seguridad de terceros
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de trabajo Riesgos inherentes

( Chiavenato, 1983 ) 8.

## **A. Descripción de Cargo de Enfermera Básica**

**Título: Enfermera Básica.**

**Descripción Sumaria:**

**Atención directa de pacientes hospitalizados en los servicios de atención de la Caja de Seguro Social.**

**Descripción General:**

- **Recibe informe del proceso de atención del paciente hospitalizado.**
- **Planifica la atención integral al paciente de acuerdo a sus necesidades.**
- **Evalúa la calidad de atención brindada al paciente.**  
**Comunica cambios significativos de la condición del paciente.**
- **Vigila los estándares de atención para la calidad de servicios al usuario.**
- **Educa al personal a su cargo y supervisa el trabajo de estos.**
- **Prepara material y equipo necesario para atender al paciente.**
- **Cuida y conserva todo el equipo utilizado para el proceso de atención.**
- **Realiza otras tareas correlacionadas a las ya descritas o a criterio de su jefe inmediato.**
- **Trabajo en turnos rotativos, las 24 horas al día, feriados y nacionales.**

**Descripción Específica:****Requisitos Mentales:**

**Instrucción:** Poseer título de Enfermera, a nivel universitario o por una escuela reconocida.

Poseer habilidad para desempeñar el cargo, familiarizarse con el campo de trabajo.

**Aptitudes:**, Inteligencia superior, introversión equilibrada, con espíritu crítico y creador, madurez física resistencial al esfuerzo físico, agudeza de los sentidos para discriminar y diferenciar cambios en el paciente  
reacción rápida a los estímulos.

**Requisitos Físicos:**

Ejercitación: trabajo de pie, caminando movimientos de flexión de piernas, caderas y columna vertebral durante 8 hrs. en diferentes tareas, produce cansancio. Coordinación mental y visual, debe ser excelente para la seguridad del paciente, que permita esclarecer y visualizar los mínimos detalles. Responsabilidades por la seguridad de terceros, pacientes, subalternos, equipo y material, responsable de la vida de otros.

**Condiciones de Trabajo:**

Ambientes muy variables, desde la presencia de malos olores, escenas y momentos de alto estrés, trabajo con sustancias contaminantes.

Seguridad: riesgos de enfermedades profesionales, contagio con gérmenes



Los cargos en Enfermería tienen diseños siguiendo la estructura jerárquica de la misma, guardan similitud en la esencia profesional pero difieren en los aspectos gerenciales. Son cargos para Enfermera Jefe Inicial, Enfermera Jefe Intermedia, Enfermera Jefe Superior, y la descripción de cargo para Enfermeras Especialistas.

## B. Población Demandante vs Recursos Humanos.

La Caja de Seguro Social mantiene una política de atención a la población cotizante y sus beneficiarios basada en la ley orgánica de la Caja del Seguro Social es responsabilidad de la institución garantizar la seguridad y satisfacción de todos sus cotizantes. Para el año 1996, la Caja de Seguro Social mantuvo bajo su protección a 1,422,138, personas es decir al 56.1% de la población total del país. Sin embargo, hay informes que menos de la mitad de estas personas utilizan los servicios proporcionados por la misma. Debemos resaltar que existe una tendencia alcista de la población protegida en los cuatro últimos años se ha definido en un 8.7% anual lo que nos dice que la población a atender en determinado momento está creciendo.

En el año de 1997, la Caja de Seguro Social tiene una estructura de personal de enfermería cuantificadas en 1355 enfermeras, en las diferentes estructuras de atención que posee la Caja de Seguro Social en todo el país entre estos, hospitales nacionales, regionales, policlínicas y centros de rehabilitación.

En la implementación del nuevo modelo “ATENCIÓN POR PROCESOS” que es la modernización en atención de la Caja de Seguro Social como institución productora de salud, esta ha diseñado a las “ULAP” Unidades Locales de Atención Primaria, la que estarán sectorizadas geográficamente, con un número poblacional determinado. Se han de crear otras estructuras de atención, siempre procurando la calidad de los servicios, todo

esto demandará un personal de servicio y de atención directa, calificados y capacitados. Lo anterior demanda de Enfermería escoger a la persona adecuada que garantice servicios y atención de calidad.

Algunos autores sobre Recursos Humanos en Salud, refieren que se necesita una Enfermera por cada 5,000 habitantes, de este número habrá una población que atender a nivel de recuperación de la salud, y otra que amerita promover el cuidado de su salud.

De acuerdo a la condición del paciente en atención integral, en salas de hospitalización, muchas veces un sólo paciente necesita ocupar de 3 a 4 horas. en su propia situación de salud, a una enfermera.

Según Rovere, ( 9 ) la planificación de Recursos Humanos en salud debe basarse en: los servicios de salud a prestar a la comunidad; atención general o especializada, atención primaria en salud, atención ambulatoria, de urgencia y de hospitalización. Para esto deberá manejarse la siguiente información:

- \* Población a atender.
- \* Normas cuantitativas para los servicios.
- \* Patrones de asignación de trabajo y dotación de personal utilizados.
- \* Productividad de los Recursos Humanos.
- \* La comunidad como tal.
- \* Necesidades de atención de la comunidad, general y específico.
- \* Aporte de horas de trabajo de cada auxiliar de salud.
- \* Cada persona trabaja un número especificado de horas, días o semanas por año.

**Recursos Humanos =  $\frac{\text{Población X Servicios por Personas}}{\text{Productividad de los Recursos Humanos (Producción media por unidad de tiempo)}}$**

En términos matemáticos sería la siguiente fórmula:

$$M = \frac{V \times P \times a}{q}$$

**M = Necesidad de personas en una categoría profesional determinada en el año t.**

**V = Cantidad normal de servicios exigidos por personas por año.**

**P = Población susceptible actual o proyectada.**

**a = Dotación normal de recursos humanos o proporción del servicio suministrado por una clase determinada de personal sanitario.**

**q = Productividad normal de un tipo específico de recursos humanos (por ejemplo, número anual de consultas).**

La planificación de estos Recursos Humanos en las necesidades de salud, deben emplearse las necesidades biológicas, salud ambiental y riesgos de la comunidad para determinar la cantidad de personal necesario, que den respuestas a las situaciones que pueden traer problemas potenciales y reales a la población.

Deben identificarse y cuantificar las necesidades de atención en salud de esa comunidad usando el criterio de buena atención de salud, este no es más que la aplicación de los objetivos de servicio, en donde el patrón de demanda de atención por parte del consumidor se establece desde la evaluación profesional de la atención necesaria, esas normas se pueden establecer a cualquier nivel: atención óptima mínima aceptable.

### B.1. Recursos Humanos Calificados

La Enfermería de Panamá se da a nivel profesional, egresa a nivel universitario, debe cumplir con una rotación de dos años en servicios y obtener el registro profesional, siendo calificada por el Comité Nacional de Enfermería con evaluaciones de rendimiento profesional en la escala de bueno a excelente, certificación de educación en servicio y rotación por determinadas áreas de atención. Este reconocimiento es recomendado al Consejo Técnico de Salud quien extiende la **IDONEIDAD PROFESIONAL**.

Durante estos dos primeros años en servicio, existe una supervisión capacitante a través de Enfermeras de mayor experiencia, jefes de sala y supervisores, se inicia el seguimiento de una trayectoria profesional.

En el nivel básico, la enfermera cumple funciones en donde aplica los principios de la administración, la docencia, la investigación y de salud mental al campo de la Enfermería. En todos los niveles de complejidad sigue las políticas de salud del país, realiza actividades de dirección, liderazgo, planificación, evaluación docencia e investigación.

Con la demanda de servicio y el auge del desarrollo y cambios económicos en las empresas productoras de salud la Enfermera realiza capacitaciones de técnicas y especializaciones, estudios de post-grado y maestría. En nuestro mercado interno existe

un número representativo de Enfermeras con capacitación gerencial, docente e investigación.

En la actualidad, existen en Panamá 4,200 enfermeras de las cuales 1,355 están empleadas en la Caja del Seguro Social en sus diferentes unidades ejecutoras, 500, desempleadas y 2,445, han sido absorbidas por entidades como el Ministerio de Salud, y empresas de atención en salud privadas.

El 31.51% de la fuerza laboral de enfermería están concentradas en la estructura organizativa del Departamento de Enfermería de la Caja del Seguro Social, el 68.48% están contenidos en otras instituciones ( MINSA ) y empresas privadas. Posee un porcentaje representativo de profesionales por el volumen de población y demandas que se atienden, quienes cotizan y hacen posible cubrir los salarios del personal.

Hay que dejar establecido que un alto porcentaje de personal de Enfermería del Ministerio de Salud brinda sus servicios en instituciones de la Caja de Seguro Social .  
(Integración).

## B.2. Porcentaje de desempleo en Enfermería.

La existencia actual de Enfermeras en el país es de 4,200, de las cuales 3,700 están empleadas; que representa el 86.04% del total, queda un porcentaje de desempleadas de 11.62 %. Este desempleo no es real, un alto porcentaje de ellas están sub-empleadas en otras empresas de menor categoría, pequeños consultorios o clínicas, desarrollan variadas funciones; Enfermeras, Administradores, Terapistas y otras por un total de B/.200.00 balboas mensuales. Una empresa en especial al no tener vacantes de Enfermeras la contratan como asistentes clínicas, al darse la vacante se llena el puesto con aquella que cumpla los requisitos:

El porcentaje de desempleo es del 11.62 %.

## **C. Reclutamiento y selección de Recursos Humanos en Enfermería.**

### **C.1. Reclutamiento y Selección de Enfermeras Básicas.**

En el actual sistema de reclutamiento y selección de personal de Enfermería en la Caja de Seguro Social, la Enfermera aspirante al puesto llena una forma o solicitud de empleo en la Coordinación Nacional del Departamento de Enfermería de la Institución, la acompaña de documentos básicos de reclutamiento: copia de diploma de Enfermera, foto tamaño carnet de la aspirante, certificación de socia de ANEP y permiso para laborar expedido por el Comité Nacional de Enfermería, si no tiene registro de idoneidad, estos documentos son revisados y archivados en un banco de solicitudes. Al existir la vacante, la Coordinación de Enfermería envía las solicitudes al Departamento de Recursos Humanos de la entidad, se revisan nuevamente los documentos y se comparan con las posiciones planificadas.

La Caja de Seguro Social maneja un presupuesto de nombramientos que se ejecuta por períodos, al llegar este momento, existiendo el cargo y la partida presupuestaria, se llama a la aspirante, se le otorga un contrato por Servicios de Enfermería por el plazo de un año renovable de acuerdo al desempeño profesional que ella o (él) demuestren durante ese período laborado.



## C.2. Reclutamiento y Selección para Enfermeras Jefes.

Las Jefaturas Inicial, Intermedia y Superior en Enfermería tiene un manejo predeterminado por el Gremio, Servicio y Docencia de Enfermería, estas posiciones se obtienen por concurso de oposición. La Enfermera Jefe de la Institución al poseer la vacante, verifica el presupuesto y solicita a la administración de la entidad se ponga a concurso la posición. El concurso es anunciado por la prensa escrita, lo que representa el anuncio de vacante para reclutar al personal que se necesita para el puesto.

Los aspirantes cumplirán con los criterios establecidos por el anuncio de concurso, por medio de un jurado se seleccionará aquel aspirante que obtenga el mayor puntaje en la calificación de sus documentos que lo acreditan para ejercer el puesto ofertado.

Seleccionada la persona se procede a su nombramiento formal si no pertenece a la institución como parte del R.R.H.H. de la Caja de Seguro Social, si perteneciera a esta se procede a un ascenso al cargo puesto a concurso.

El actual sistema de reclutamiento y selección del R.R.H.H. de Enfermería en la Caja de Seguro Social, sigue un patrón general que no define de manera clara cuales son las características necesarias para captar al individuo que brindará atención y que le garantice a la institución como empresa custodia de la salud y la rehabilitación de los asegurados del país el logro de la misión y visión de la misma.

La Enfermera obtiene un título universitario que la acredita como profesional, terminará su formación en el campo de trabajo para la salud, en laboratorios prácticos con seres humanos, lo que nos exige brindar una atención de calidad única para el usuario de estos servicios. No todos los egresados llegarán a desempeñarse con excelencia, tendrán que seguirse formando a través de servicio, algunos candidatos desde un principio no debieran entrar al sistema de atención o a la institución por ciertas características negativas, a través de este sistema de selección no pueden ser identificadas previamente y se conoce lo malo cuando ya están dentro, colándose así personas mediocres que no ayudarán en nada a cumplir la red de objetivos de la institución.

El sistema de concurso ayuda un poco a escoger a los jefes dentro de un grupo de profesionales con experiencia, pero no logra alcanzar los objetivos de un sistema científico de selección. En la práctica existen personas que pueden poseer los títulos o puntajes pero su desempeño real no es el que solicitaba la empresa promotora de salud.

#### **IV. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.**

##### **A. Definición.**

El trabajo de graduación que estamos desarrollando se refiere al Sistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos de Enfermería en la Caja de Seguro Social. Los actuales cambios económicos y políticas empresariales competitivas de nuestra sociedad nos mueven a desarrollar este tema, buscando “el método científico” de reclutamiento y selección de Enfermeras que nos permitan brindar servicio de calidad, con un profesional realizado y satisfecho de su labor y ambiente de trabajo.

Participar como agente de cambio en el proceso de transformación del modelo de atención al usuario, cliente de esta institución, al reclutar y seleccionar al hombre adecuado para el puesto adecuado, los resultados, los objetivos empresariales o institucionales serán realmente viables.

A través de este estudio propondremos un Sistema de Reclutamiento y Selección de R.R.H.H. de Enfermería buscando siempre garantía de calidad al usuario paciente, cliente.

## B. Tipo de Estudio.

Es un estudio tipo descriptivo, describe el actual proceso de reclutamiento y selección del personal de Enfermería en la Caja de Seguro Social, como se dá y quienes lo realizan, presentamos los procesos de atención que brinda el recurso humano de Enfermería, es diacrónico, retrospectivo y longitudinal, es analítico porque en base a lo existente se analiza para permitirnos diseñar un sistema planificado y controlado de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos de Enfermería en la Caja de Seguro Social.

### Reseña Metodológica

Nuestro estudio es de tipo descriptivo, diacrítico del sistema actual de selección y reclutamiento del recurso humano de enfermería de la Caja del Seguro Social. La novedad de este trabajo radica en que nunca se ha estudiado de esta forma el Sistema en este departamento, al igual que la propuesta que haremos de un Sistema Científico de Selección y Reclutamiento del Recurso Humano de Enfermería de la Caja del Seguro Social, que puede en un futuro apoyar la planificación de recursos humanos del departamento.

En la búsqueda de los datos para crear la información encuestaremos a personal responsable de la formación de enfermeras, a enfermeras en servicio y a las autoridades del Departamento de Enfermería de la Caja del Seguro Social a Nivel Nacional.

Estos instrumentos medirán objetivamente las variables identificadas para ser estudiadas en este trabajo de investigación.

### C. Hipótesis

#### **Hipótesis de Trabajo:**

**El Sistema de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano en el Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social, es realizado con parámetros científicamente estructurados, en la búsqueda de la eficiencia.**

#### **Hipótesis Nula:**

**El Sistema de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano en el Departamento de Enfermería de la Caja del Seguro Social no es realizado con parámetros científicamente estructurados.**

#### D. Variables

Las variables de nuestro estudio la hemos clasificado en generales tales como: sexo, edad, ocupación, área de desempeño, años de servicios. Específicas: mecanismos de selección, mecanismo de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, motivación hacia el trabajo, desempeño profesional. Son discretas, cualitativas y cuantitativas.

#### DEFINICIONES:

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>OPERACIONAL</b>
Sexo	Condición orgánica que distingue el macho de la hembra (Heterogaméticos).	Diferenciación de hombre o mujer, entre los enfermeros.
Edad	Tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento.	Años de vida, que tiene el personal de Enfermería en servicio.
Ocupación	Trabajo o actividad en que emplea el tiempo.	Actividad que realiza el personal de Enfermería.
Area de Desempeño	Dominio a donde se extiende las responsabilidades laborales.	Servicio o especialidad en donde labora el personal de Enfermería.
Años de Servicio	Tiempo que una persona tiene en un trabajo.	Tiempo que el personal de enfermería tiene laborando.
Mecanismo de Selección	Método para escoger el mejor candidato para el puesto.	Escoger al hombre adecuado para el puesto en el departamento de Enfermería.

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>OPERACIONAL</b>
Mecanismo de Reclutamiento.	Método para reunir un número plural de candidatos para un puesto.	Agrupar un gran número de personas para después seleccionar uno o los necesarios.
Conocimientos	Captación de información con lo que el individuo será capaz de realizar cambios de conducta.	Información que posee o puede obtener el personal de enfermería para la calidad de atención al usuario de los servicios.
Capacitación	Programa educativo para aumentar la habilidad, talentos y creatividad de los individuos.	Programas educativos para la actualización de procesos y técnicas que mejoren el servicio.
Evaluación del desempeño	Proceso de determinar, en forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades del puesto.	Determinación objetiva del cumplimiento de las responsabilidades de atención al usuario por el personal de enfermería.
Motivación	Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.	Impulso interno que estimula al personal a emprender acciones de manera voluntaria y consciente.



### E. Población y Muestra.

Nuestra población estudiada está formada por 1,355 enfermeras (o) en las distintas unidades ejecutoras de la Caja del Seguro Social a nivel nacional. Nuestra muestra será del 10% representando 135 Enfermeras, es una muestra no probabilística, tipo accidental. Esta muestra a su vez se divide en dos estratos; Enfermeras Básicas y Enfermeras Jefes, de manera representativa. La Caja de Seguro Social cuenta con 1,214 Enfermeras Básicas, 54 Enfermeras Jefes Iniciales, 66 Enfermeras Jefes Intermedias y 21 Enfermeras Jefes Superior. La muestra es escogida por medio del apoyo estadístico de la  $Z^2$ , que aquí representamos:

Ejemplo:

$$n = \frac{n(N)}{n + (N-1)}$$

En donde “n” será el calculo de cada estrato representado en la muestra.

En 10% de representatividad tendríamos (n 1) 86.8 % de enfermeras básicas,(n 2) 5.4 % de enfermeras jefes iniciales,(n 3) 6.6 enfermeras jefes intermedias y (n 4 ) 1.48 % de jefes superiores.

La representatividad es directa a la estructura de los cargos de las enfermeras siguiendo el estadístico de la  $Z^2$ , para garantizar opiniones y experiencias ajustamos un

poco la representatividad; tenemos que el 74.07 % de éstas, representará a las enfermeras básicas, 11.85 % a las enfermeras jefes de sala. el 12.59% y el 1.48 % a las jefe superiores, la adecuación se hace en base al número estos cargos existente en la institución a nivel nacional.

## F. Instrumento

El instrumento que usaremos para la recolección de la información de nuestro estudio, lo forma una encuesta tipo cuestionario. Este cuestionario es un instrumento estructurado, con un total de veintisiete preguntas; de estas, seis preguntas son de tipo cerradas, seis preguntas son cerradas con la solicitud de un por qué explicativo, en donde se dará una respuesta abierta, catorce son de tipo abiertas una de estas preguntas tiene seis posibles respuestas de acuerdo a la participación del encuestado lo cual aumenta el número de datos a obtener. Este instrumento nos permitirá una diversidad de respuestas con la aportación de las propias vivencias de los encuestados, el instrumento será aplicado a enfermeras básicas, jefes iniciales, jefes intermedios y superiores.

Este instrumento fue probado previamente con 10 Enfermeras tanto rotadoras (básicas) como Enfermeras Jefes, que no serán parte de la muestra seleccionada; se nos hicieron algunas sugerencias aclaratorias para el documento las cuales tomamos en cuenta y se procedió a las respectivas correcciones.

Este instrumento será aplicado a 135 Enfermeras de la Caja del Seguro Social a través del territorio nacional, ya que existen Unidades Ejecutoras en todas y cada una de las provincias del país.

**Universidad de Panamá  
Facultad de Administración de Empresa  
Maestría en Administración de Empresa  
Especialización en Recursos Humanos**

**Estimadas colegas:**

**Para terminar nuestros estudios de especialización, hemos confeccionado una encuesta, la cual le solicitamos a usted su cooperación, para ser llenada.**

**Solicitamos encarecidamente llenar todas y cada una de las preguntas sin dejarlas en blanco, marque con un gancho o cruz su respuesta, anote su explicación.**

**La información que usted nos proporcione debe ser veraz y voluntaria al contestar, ésta será anónima y los resultados serán analizados. los análisis nos ayudarán a sustentar una propuesta científica de reclutamiento y selección de recursos humanos en Enfermería en la Caja del Seguro Social.**

**Agradeciéndole su atención.**

**LIC. TANIA E. MACRE**

8. ¿Qué elementos usaría usted en un sistema de selección de personal de Enfermería?  
Indique si o no en los espacios escogidos.

Examen Físico \_\_\_\_ Examen Mental \_\_\_\_ Habilidad \_\_\_\_ Destreza \_\_\_\_

Índice Académico \_\_\_\_ Examen Escrito \_\_\_\_ Ensayo práctico \_\_\_\_

9. ¿Debe contratarse al personal de manera permanente desde el primer día de trabajo, sin conocer su capacidad de adaptación y desempeño profesional?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Sin cambiar la estructura administrativa funcional de Enfermería, ve usted aspectos que afecten el desarrollo de la profesión de Enfermería al cambiarse el Sistema de Selección de personal?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo cree usted esta su motivación para el desempeño laboral?

Alta \_\_\_\_ Moderada \_\_\_\_ Baja \_\_\_\_

12. Si tiene usted subalternos, ¿Cómo califica la motivación de estos en el trabajo?

No tengo subalternos \_\_\_\_ Alta \_\_\_\_ Moderada \_\_\_\_ Baja \_\_\_\_

13. ¿Enfermería posee algún sistema de capacitación y adiestramiento?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

14. ¿En sus años de servicios a cuantas jornadas de capacitación ha participado, asignado por la institución?

1 a 3 \_\_\_\_ 3 a 6 \_\_\_\_ 6 a 9 \_\_\_\_ más \_\_\_\_

Ejemplos: \_\_\_\_\_

15. ¿Cuándo fue su último examen de salud?

6 meses \_\_\_\_ 1 año \_\_\_\_ 1 año y medio \_\_\_\_ 2 años \_\_\_\_ 3 años \_\_\_\_

16. ¿Alguna vez se le explicó a usted los objetivos de la Institución donde labora?

Sí\_\_\_\_. No\_\_\_\_.

17. ¿Tiene usted hoy alguna dificultad que no le permite realizar su trabajo adecuadamente?

Sí\_\_\_\_. No\_\_\_\_.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

## G. Definición de Términos Conceptuales.

**Atención Directa:** Cuidados propios al paciente desde las necesidades físicas generales, los aspectos emocionales y la administración de este cuidado.

**Atención Primaria:** Atención a clientes, pacientes, familia, comunidad y medio ambiente, que se brinda para prevenir enfermedades, evitando el riesgo de enfermar.

**Calidad de Atención:** La satisfacción que percibe el cliente, paciente, con los servicios de salud que ha recibido, logrando recuperar su estado de salud en el menor tiempo posible.

**Caja de Seguro Social:** Entidad gubernamental, semiautónoma, que tiene la responsabilidad de velar por la salud de los cotizantes y sus beneficiarios. Se brindan servicios de prevención de enfermedades, hospitalización, programa de gravidez, pensiones y subsidios y el programa de jubilación.

**Capacitación:** Programa educativo limitado para aumentar las habilidades, desarrollar talentos, creatividad, habilidades para resolver problemas, explorar alternativas, permitiendo la introducción de nuevos modelos y técnicas al sistema.

**Cargos:** Una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidad en la realización de un trabajo.

**Educación en Servicio:** Programa de docencia en el área laboral y durante espacios de tiempo de la vida laboral del funcionario, se adiestra, capacita al personal buscando mejorar la atención al paciente.

**Enfermería:** Ciencia y arte de atención integral al paciente, familia y comunidad responsable de los cuidados que recibe el paciente en los centros del sistema de salud.

**Enfermera Básica:** Personal de Enfermería que puede poseer título básico o de licenciatura, brinda servicios generales de atención a la salud del paciente, en rotación por los distintos servicios o salas de atención, da cuidado integral al paciente, en los tres niveles de atención en el ente operativo.

**Enfermera Jefe:** Personal de Enfermería que lideriza al equipo de Enfermeras en la atención a pacientes, clientes. Responsable de la calidad de la atención que se brinda, da orientación y educación incidental al personal. Administra el desarrollo de los procesos de Enfermería.

**Entrevista de Personal:** Es la interacción verbal que se desarrolla entre un analista de recursos humanos o el encargado de esto y el aspirante a un puesto.

**Especialidad de Enfermería:** Aquel personal que a través de un programa de estudio estructurado en determinada área de atención llena todos los requisitos del programa estos pueden ser de; cuidados críticos, pediatría, obstetricia salud mental etc.

**Evaluación de Personal:** Sistema de seguimiento de las potencialidades y falla del desempeño del personal, los resultados deben ser analizados y buscar soluciones a los aspectos negativos.



**Examen Médico:** Procedimiento clínico y de laboratorios que definen el estado general o específico de salud de un individuo, para dar un diagnóstico.

**Modelos de atención:** Estrategías de atención que buscan mejorar el rendimiento, producción de salud, aplicando un conjunto de normas, observando indicadores de calidad.

**Modernización de la atención:** Procesos de cambios derivados de los módulos de atención con los actuales sistemas de atención en salud que busca satisfacer las necesidades del usuario con calidad, equidad. Eliminar los vicios burocráticos y personales en la atención.

## **V. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ENFERMERÍA DE LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL.**

La Caja de Seguro Social de Panamá es una entidad estatal que brinda servicios de salud a toda la población asegurada a nivel nacional, para lo cual tiene unidades ejecutoras de atención primaria y hospitalización, en todas estas entidades tiene enfermeras profesionales, las enfermeras en su campo la han convertido la profesión en un fuerte eslabón del sistema de prestación de servicios al paciente teniendo que ver de una u otra manera con estos aspectos.

### **1. Prevención Primaria:**

Son las acciones que llevan a eliminar la posibilidad de enfermar, al suprimir los factores causantes de la enfermedad antes de que esta se inicie, siguiendo acciones como; el desarrollo del saneamiento ambiental, educación sanitaria, cuidado del ambiente, cuidado de la salud mental, educación a los adultos en el auto cuidado, programas de inmunizaciones.

### **2. Prevención Secundaria:**

Ya desarrollada la enfermedad se inicia su atención desde los primeros momentos, es una atención individualizada de acuerdo al diagnóstico y sintomatología de la persona, si aún no hay evidencia de enfermedad entonces se alerta en signos de alarma o sospecha. Esta atención se dará a niveles de policlínicas, hospitales ,búsqueda de contactos.

### 3. Prevención Terciaria:

La enfermedad paso su período y ha dejado secuelas las cuales afectan al paciente, llega el período de rehabilitación, debe procurarse su recuperación al máximo de sus capacidades inmediatas y reinicie su vida activa, siempre y cuando sus secuelas sean rehabilitables.

Como el mayor objetivo de la Caja de Seguro Social, empresa productora de salud es garantizar la calidad de esta en cada uno de los cotizantes y de sus beneficiarios, recordemos que ellos representan la fuerza laboral del país para reforzar nuestra propuesta esbozamos aspectos importantes de la salud y el desarrollo económico social.

La salud es directamente dependiente de la asistencia del equipo de salud y del desarrollo socioeconómico de la sociedad, hemos de convenir que es, por un lado, importantísimo un nivel adecuado de salud para obtener dicho desarrollo, y que por otro, él mismo contribuye decisivamente en la consecución de servicios y medios que redunden en el bienestar y salud de la gente.

Por lo antes expuesto, creemos que el personal de Enfermería que labore en la Caja del Seguro Social debe responder con alta eficiencia ante las demandas de atención. Para esto se amerita un sistema científico de selección. El proceso de **Reclutamiento y Selección del Recurso Humano de Enfermería**, debe responder a los nuevos modelos de producción de salud que ha planteado e iniciado a desarrollar la Caja de Seguro Social como respuesta a la modernización del sistema de servicio social y económico del país. Este proceso debe llenar los criterios científicos de selección, que nos lleve a encontrar al

**individuo adecuado para el puesto adecuado, y así dar un servicio de calidad con un recurso humano que ayude a sistema al lograr su misión y el trabajador a su vez sienta motivación y satisfacción con la labor realizada.**

## **PROPUESTA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ENFERMERÍA EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL.**

### **Objetivo:**

1. Diseñar un Sistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Enfermería, que permita captar a los mejores profesionales al sistema.
2. Describir y Especificar el Cargo de Enfermería para el sistema de reclutamiento y selección del Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social.

### **Justificación de la Propuesta:**

La misión del Departamento de Enfermería es brindar servicios de salud de calidad. La institución se aboca a cambios estructurales tanto de contenidos como de procedimientos en estos servicios de salud, motivado por la modernización de la economía nacional y cambios sociales que demanda la población cotizante.

Para dar una respuesta a este nivel de producción, con eficiencia, eficacia que nos permita dar equidad al usuario, Enfermería amerita tener en sus filas operativas y gerenciales a personal calificado, seleccionando a los mejores entre los mejores calificados, que no se conviertan en carga o problemas para la institución, que sea un ente productivo, capaces de desarrollar patrones de excelencia desde el nivel más inferior al más alto de la

estructura del Departamento. Es el momento de seleccionar, de desarrollar y proyectar al personal de Enfermería dentro de la Institución, para dar respuestas a las macrotendencias operativas y gerenciales que los cambios administrativos de producción de atención traen en el futuro inmediato.

### **Descripción del Cargo en Enfermería**

**Título: Enfermera Básica.**

**Descripción Sumaria:** Atención directa a pacientes hospitalizados, promoción y prevención en salud en atención primaria, en los servicios de atención de la Caja de Seguro Social.

### **Descripción General:**

- Recibe informe del proceso de atención de los pacientes.
- Programa y desarrolla actividades de promoción y prevención.
- Evalúa la calidad de atención brindada al paciente.
- Busca alternativas a situaciones negativas de la atención al paciente.
- Comunica cambios significativos de la condición del paciente.
- Implementa y vigila la aplicación de los estándares de atención para la calidad de servicios al usuario.
- Orienta al personal a su cargo y supervisa el trabajo de estos.

- Orienta a pacientes y familiares sobre el proceso de atención en general (medicamentos, tratamientos, etc.).
- Prepara material y equipo necesario para la atención de pacientes, clientes.
- Cuida y conserva todo el equipo utilizado para los procesos de atención y promoción de salud.
- Realiza otras tareas correlacionadas a las ya descritas a criterio de su jefe inmediato.
- Trabaja en turnos rotativos de 8 horas, el servicio se brinda las 24 horas al día, en días normales, feriados y nacionales, puede hacer turnos de día, tarde, mixtos, o noche.

**Descripción Específica:**

**Requisitos Mentales:**

**Instrucción:** Poseer título de Enfermera, a nivel universitario, por una escuela reconocida.

**Actitudes:** Inteligencia superior, introversión equilibrada, con espíritu crítico y creador, madurez física, resistencia al esfuerzo físico, agudeza de los sentidos para discriminar y diferenciar cambios en el paciente, reacción rápida a los estímulos.

**Requisitos Físicos:**

**Ejercitación:** Trabajo de pie, caminando, movimientos de flexión de piernas, caderas, columna vertebral durante 8 horas en diferentes tareas, produce cansancio.

**Coordinación mental** Debe ser excelente para la seguridad del paciente  
**y visual :** que permita esclarecer y visualizar los mínimos detalles, analizando las situaciones de riesgos.

**Responsabilidades:** Por la seguridad de terceros, pacientes subalternos equipo y material, responsable de la vida de otros.

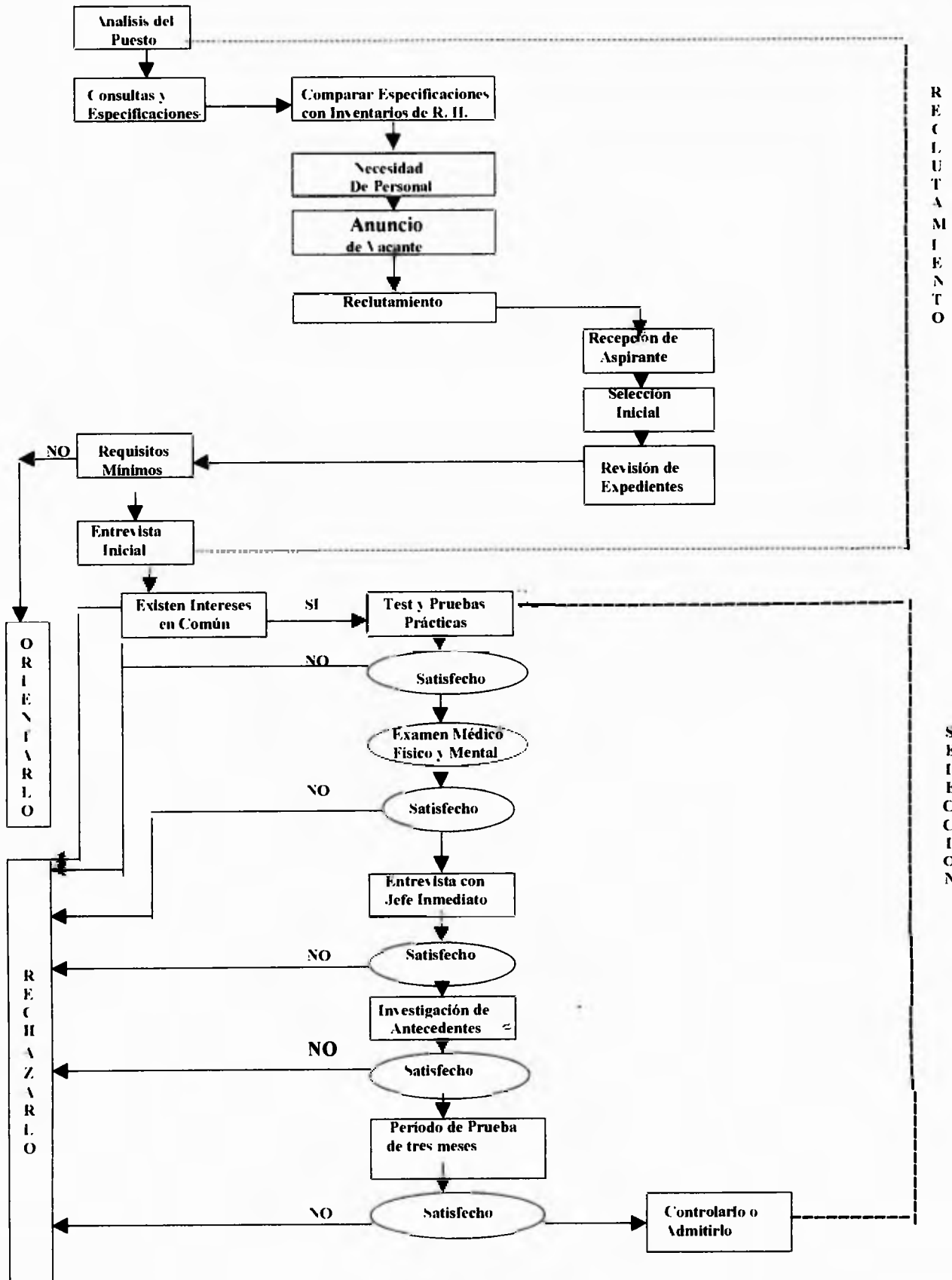
**Condiciones de Trabajo:**

**Ambiente:** Ambiente muy variable, desde la presencia de malos olores, escenas y momentos de alto estrés trabajo con sustancias contaminantes, enfermedades transmisibles.

**Seguridad:** Riesgo de enfermedades profesionales, contagio con gérmenes patógenos.



DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL.



**Componentes de la Propuesta:****Reclutamiento:**

1. Descripción y especificación del cargo.
2. Inventario de Recursos Humanos.
3. Necesidades de dotación de personal planificadamente presupuestadas.

**Selección**

1. Entrevista preliminar de personal.
2. Pruebas especiales.
3. Entrevista formal.
4. Investigación de antecedentes.
5. Período de prueba.
6. Contratación del personal.
7. Seguimiento y desarrollo del recurso humano.

**Desglose de los Componentes.****Reclutamiento:**

1. Definir las características de una (un) Enfermera (o) para laborar en atención a pacientes, familia y comunidad en la Caja de Seguro Social, siendo esta una empresa productora de salud con enfoque competitivo, (perfil básico).

**Inventario**

Mantener el banco de solicitudes de empleos por Enfermeras en la Coordinación Nacional de Enfermería de la Caja del Seguro Social, solicitud que debe ser acompañada por los siguientes requisitos:

- 1.1. Solicitud de empleo completamente llenada.
- 1.2. Original y copia de Diploma de Enfermera.
- 1.3. Foto tamaño carnet.
- 1.4. Certificación de récord policivo.
- 1.5. Curriculum vitae del aspirante.
- 1.6. Original y copia de otros estudios o capacitaciones

## **2. Dotación de Personal Presupuestado.**

Al existir las vacantes de Enfermeras Básicas:

- 2.1 Tomar del banco de solicitudes a las aspirantes que cumplen con los requisitos básicos para el puesto, de acuerdo a fecha de solicitud.**
- 2.2 Llamar y citar a las aspirante para el puesto.**

## **Selección**

- 1. Entrevista preliminar con el aspirante.**
  - 1.1. Revisar el expediente y requisitos básicos.**
  - 1.2. Realizar entrevista con el aspirante.**
  - 1.3. Comparar los objetivos institucionales con los del aspirante.**
  - 1.4. Verificar la información que proporciona el aspirante.**
- 2. Pruebas especiales**
  - 2.1. Practicarle al aspirante pruebas y test psicológicos.**
  - 2.2. Practicarle examen médico físico y mental por separado al aspirante.**
  - 2.3. Evaluar los resultados de las pruebas psicológicas y exámenes médicos.**

**3. Entrevista Formal.**

- 3.1. Realizar segunda entrevista por un equipo de Jefes de Enfermería, Jefes Iniciales, supervisores y el responsable del proceso en recursos humanos (analista).**

**4. Investigación de Antecedentes.**

- 4.1. Investigar antecedentes de trabajo con patrones anteriores.**
- 4.2. Investigar con fuentes de referencia y personas que lo conozcan.**

**5. Período de Prueba.**

- 5.1. Período de prueba de 3 a 6 meses.**
- 5.2. Adiestramiento e identificación en fallas de procedimiento en la atención al paciente.**
- 5.2.1. Definir y explicarle a la nueva Enfermera (o) los objetivos, metas, misión y visión de la institución a la que ingresa.**
- 5.2.2. Manejo administrativo del Departamento de Enfermería y de la misma Institución.**
- 5.2.3. Programarle atención directa y cuidado integral a pacientes.**
- 5.2.3.1. Programación del cuidado progresivo al paciente.**
- 5.2.3.2. Administración de medicamentos orales e inyectables.**
- 5.2.3.3. Aseo general y alimentación asistida.**

**5.2.3.4. Educación y orientación al paciente.**

**5.2.3.5. Uso de tecnología facilitadora (uso de monitores, sistemas de infusión, respiradores, catéteres, sistemas de curaciones y protección),**

**5.3. Humanización en el cuidado del paciente.**

**5.3.1 Valor expresivo de la atención de Enfermería.**

**5.3.2. Valor agregado a la atención al paciente, familia y comunidad.**

**5.3.3 Cultivar la práctica de las Relaciones Públicas y Relaciones Humanas con los usuarios y compañeros de trabajo.**

Este punto es decisivo para captar a un profesional de Enfermería, que a lo largo de su trayectoria profesional de un trabajo eficiente, de alta calidad y logre los objetivos que la trajeron a esta institución.

**6. Contratar al aspirante.**

**6.1. Darle seguimiento a este profesional. a través,**

**6.1.1. Del sistema de evaluación del desempeño,**

**6.1.2 Educación continua, pruebas prácticas, pruebas escritas de manera formativa.**

En este punto la responsabilidad será directa de los gerentes de servicios y unidades ejecutoras, que deberán insistir en mantener el desempeño del personal de manera

eficiente, procurando que las cosas se hagan bien desde el punto cero, lo cual demostrará también su capacidad gerencial.

**7. Seguimiento y desarrollo del recurso humano.**

**7.1 Identificar desempeño excelente (observaciones, evaluación del desempeño).**

**7.2. Orientar al personal a desarrollar sus capacidades.**

**7.3. Motivarlo a programarse y cumplir metas profesionales.**

**7.4. Incentivar su rendimiento e iniciativa.**

**7.4.1. Incentivar el trabajo de atención directa (pacientes hospitalizados y en atención primaria).**

**7.4.1.1. Salarios**

**7.4.1.2. Concursos de calidad de atención (empleados del mes).**

**7.4.1.3. Becas para estudios de especialización.**

**7.5. Revisión de Escala Salarial.**

**7.5.1. Pago de horas Extras.**

**7.5.1.1. Salarios por turnos; mixtos, nocturnos, domingos feriados o nacionales.**

Para los puestos de jefatura debe mantenerse el sistema de concurso por oposición, que estimula y motiva al profesional a capacitarse, evitando las asignaciones a puesto de maneras cuestionables. Le sugerimos al Departamento de Enfermería y al Departamento

de Personal de la C.S.S. que se cree formalmente una Escuela para Jefes Iniciales, Jefes Intermedios y Jefes Superiores.

El Complejo Hospitalario Metropolitano y algunas Policlínicas tienen varios años de estar asignando a personal de 8 y más años de servicio como supervisoras administrativas adhonore (a.i.) lo que ha dado buenos resultados en la calidad de Jefes de Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social. Nuestra sugerencia que se le de una estructura formal a esta capacitación, crear una escuela para mandos medios y superiores, tanto a nivel práctico como teórico con lo que se creará un banco de personal capacitado en gerencia dentro de los objetivos del departamento, a la vez esta escuela puede ser un reconocimiento y estímulo para el profesional que se desempeña eficientemente.

Nuestra propuesta que se aplique un sistema de reclutamiento y selección del recurso humano de Enfermería científicamente estructurado. Somos fieles conocedores y defensores que la Enfermera puede hacer su trabajo de la mejor manera; siempre que tenga los recursos adecuados y la disposición como profesional, la historia en la producción de salud de este país (líder en atención y coberturas) es nuestro mejor testigo, pero los tiempos han cambiado, también la calidad de las personas, lo que nos lleva a buscar entre nuestros profesionales los mejores en el mercado de trabajo y dentro de la estructura institucional.

Estructurar la selección del recurso humano buscando los mejores, es un estímulo y reto para los entes formadores y los futuros profesionales, sabe de antemano que sólo los mejores entrarán.



El único incentivo que tiene la Enfermera profesional en nuestro país es concursar por una plaza de jefatura (inicial, media o superior) que representa una remuneración económica, se va hacia el área administrativa, personal que siente y da buena atención directa al pacientes, si se dieran las condiciones de incentivos y estímulos quizás este recurso seguiría dando esa atención tan importante, lograría sus objetivos personales sin abandonar la atención integral.

Algunas empresas privadas que dan atención de salud, contratan personal de enfermería altamente capacitados en técnicas y procedimientos, capacitación que han ido desarrollando y ganando a través de sus años de servicios en la Caja de Seguro Social, estas empresas aprovechan, se benefician de las experiencias de este recurso que ha ellos no les ha costado producir, pagando un salario sumamente bajo.

La empresa privada paga las horas extras, doblaje de turno por voluntad y consentimiento de trabajador y turnos en domingos y días festivos; la empresa privada al menos garantiza estructura física de trabajo más cómodo, agradable y abundantes insumos.

En la Caja de Seguro Social el personal de enfermería trabaja con escasos insumos, teniendo muchas veces que hacer adaptaciones para dar el servicio. Cuando falta el recurso humano para el cambio de turno (ausencia del relevo) por orden superior debe quedarse en servicio 8 horas más después de haber cumplido su horario, por que los pacientes necesitan quien los cuide y atienda sus necesidades, no puede irse porque es la vida de los pacientes la que está en juego. El personal de Enfermería tiene un hogar, hijos, esposo, responsabilidades que quedan postergadas por necesidad de servicio, este tiempo de trabajo extra será pagado en un futuro cuando el servicio pueda dárselo. Nos

preguntamos si no será esta una de las razones por la cual el personal de Enfermería tiene un alto índice de hogares separados o divorcios. Sería muy diferente que estos doblajes de turnos fueran remunerados, el personal lo haría de forma voluntaria, con conocimiento y aprobación en su hogar, sería un dinero extra de apoyo a la familia, daría oportunidad de programar en casa las actividades hogareñas sin afectar el buen desarrollo de esta, si el incentivo fuese moral o combinado también fuera bien acogido.

**Formato para calificar los aspirantes al cargo de Enfermera Básica**

Nombre del aspirante \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_

<b>CRITERIOS</b>	<b>ASPECTOS PRESENTADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ESCOLARIDAD</b> Título Universitario Otras Capacitaciones			
<b>HABILIDAD</b> Psicomotoras Sociales			
<b>EXPERIENCIA</b> (No Indispensable) Otros empleos			
<b>EXAMEN FISICO</b> Observaciones			
<b>EXAMEN MENTAL</b> Observaciones			
<b>ENTREVISTA FORMAL</b> Analista de Personal Jefe de Enfermería			
<b>PRUEBA DE ACTITUD</b> Factores de Personalidad Iniciativa Liderazgo			
<b>ANTECEDENTES</b>			

La Enfermera panameña ha aprendido que su rol profesional demanda apariencia personal nítida, elegante y agradable, por lo que su uniforme estará constituido por un vestido y calzado reglamentados que en nuestro mercado tienen un costo de B/.50.00 en adelante, su maquillaje y peinado deberán ser sobrios, sus medias especiales también tienen un alto precio y deben siempre estar íntegras. Ninguna institución estatal incentiva a la Enfermera facilitándole ni el par de medias.

La Ley No.8 de febrero de 1997, se ha llevado una conquista del gremio de Enfermería, la jubilación con su último salario después de veinticinco años de servicio y cincuenta años de edad, quizás después de la satisfacción por la labor cumplida era su mayor incentivo.

Al diseñar un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos en Enfermería un punto importante es mantener en alto la motivación por estímulos e incentivos de este personal. La Enfermera (o) lleva la dinámica en el sistema de salud es parte importante en la columna vertebral del desarrollo de programas preventivos, es esta figura quien permanece las 24 horas del día con el paciente; por qué no motivar e incentivar a este recurso humano en salud a quien le pedimos un desempeño excelente, ajustamos para Enfermería el enfoque de Rovere; ese es el personal que canaliza venas, coordina la atención del pacientes las 24 horas, atiende partos, pasan navidades de guardia lejos de sus hijos, reciben recién nacidos, ven morir niños que no debieran morir, escuchan, guían y acompañan a los ancianos, salen a vacunar, organizan grupos poblacionales en salud, son la primera o última compañía de un ser humano, se indignan, se enternecen, pelean, ganan batallas, pierden otras y regalan una caricia, una sonrisa

cuando alguien la necesita, o cuando alguien no tiene familiar quien se las de. Este personal es valioso dentro del macro sistema, también son seres humanos con defectos y virtudes.

Sugerimos incentivar a este recurso ya que Pío XI dijo que “El trabajo... no es una vil mercancía, si no que es necesario reconocer la dignidad humana del trabajador, y por lo tanto no puede venderse ni comprarse al modo de una mercancía cualquiera.”

( Rovere, 1993 ) 10.

Enfermera Panameña desarrolla actividades operativas (manuales), intelectuales y administrativas entonces la retribución de su trabajo se da en salario, salario en moneda. Los incentivos pudieran incrementar al Salario Nominal (unidades monetarias por la labor realizada). Actualmente la Caja le brinda a su personal de Enfermería la alimentación durante el horario de trabajo, pasando a Salario Real pero esto realmente no incentiva ya que este salario real no abarata el costo de vida del personal de Enfermería, sugerimos entonces que ese salario por unidad de tiempo se incremente tomando en cuenta el aspecto jurídico, el aspecto económico y el aspecto moral del salario (ver anexo 2). Los incentivos que se escojan deben contemplar beneficios para los grupos operativos, diferentes a los grupos o de supervisores para mantener la calidad del desempeño.

10. Rovere, Mario ( 1993 ).

## **IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO**

### **OBSERVACIÓN:**

Esta observación se realiza en las áreas laborales, con estudios de tiempo y movimiento, costo de producción, producción del servicio, motivación del personal, desempeño profesional.

En los aspirantes a puestos se observan conductas, aspectos generales, motivaciones.

### **ENTREVISTAS:**

Con los usuarios del servicio sobre la calidad de la atención, familiares y comunidad, gerentes de otros departamentos, gerentes del departamento, con los actores de la atención directa e indirecta del paciente, para identificar aspectos positivos y negativos que ameriten mejorar o implementar.

### **CUESTIONARIOS:**

Para identificar necesidades de atención que no se estén brindando, o la calidad del servicio, puede tener preguntas abiertas, cerradas y quejas de situaciones dadas, sugerencias tanto de los usuarios como del personal.

**ANALISIS DEL SISTEMA:**

La base esencial ¿qué es el servicio que se brinda?, ¿para quién se brinda el servicio?, repercusiones sociales, repercusiones institucionales, desarrollo organizacional, desarrollo del personal y todos aquellos aspectos que tengan que ver con el logro de la calidad del servicio a brindar.

**EL PROCESO DE SELECCION TECNICAS E INSTRUMENTOS**

**LA INFORMACION DEBERA TENER UN ALTO GRADO DE CONFIABILIDAD  
SE REFIERE A LA EXACTITUD Y CONSISTENCIA  
DEBERA SER VALIDA Y CONFIABLE**

**TENEMOS VARIOS INSTRUMENTOS Y TECNICAS:**

**ENTREVISTAS  
PRUEBAS  
CONTROL DE EVALUACION**

**EN LA SELECCION EL GRADO Y LA CALIDAD DE LOS DATOS  
PRONOSTICA EL EXITO DEL CANDIDATO PARA EL PUESTO**



## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

Este proceso debe ser tramitado por el Departamento de Recursos Humanos buscando un personal definido por el Departamento de Enfermería, quien debe haber tramitado el puesto por presupuesto de dotación de personal de acuerdo a necesidades y tener un banco de solicitudes de trabajo de Enfermeras.

**Entrevista de un Candidato:** Es una entrevista inicial general, relativamente sencilla puede ser realizada por un analista de personal.

**Criterios de selección incluyen:** Escolaridad, habilidad, conocimientos, experiencias.

**Llenar formato o forma de solicitud de empleo:** Este paso puede omitirse si pertenece a la organización.

**Información adicional:** Pruebas de actitudes del candidato Exámenes médicos físico y mental.

**Entrevista Formal:** Participan el analista que lleva el proceso, uno o dos supervisores de Enfermería, y otras personas capacitadas en selección de recursos humanos.

**Verificación:**

Verificar y comprobar la veracidad de la información proporcionada por el aspirante.

**Resultados:**

Evaluación de resultados de pruebas de actitudes y exámenes médicos.

**Evaluar Oferta de Trabajo:**

Definir tiempo, verificar escala salarial, notificar al aspirante la decisión.

## **VI. RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS.**

### **A. Presentación de la información**

Recolectados los datos a través de nuestro instrumento, pasamos a tabular un estadígrafo, basándonos en nuestra previa correlación de variables, esta información será presentada a continuación en cuadros y tablas , haciendo un análisis oportuno de la información.

**CUADRO Nº I DISTRIBUCION DEL SEXO Y LA EDAD DE LAS ENFERMERAS  
DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL, SEGÚN CARGO QUE EJERCE,  
PANAMA 1997.**

SEXO  PERSONAL	SEXO				E D A D											
	FEM		MASC		25 - 29		30 - 35		36 - 40		41 - 45		46y más		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
ENFERMERA BASICA	93	68.8	7	5.1	10	7.4	34	25.1	30	22.2	20	14.8	6	4.44	100	74.07
ENFERMERA JEFE INCIAL	16	11.85	0	0	0	0	4	2.96	6	4.44	5	3.7	1	0.74	16	11.85
ENFERMERA JEFE INTERNA	16	11.85	1	0	0	0	2	1.48	4	2.96	7	5.1	4	2.96	17	12.59
ENFERMERA JEFE SUPERIOR	2	1.48	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.74	1	0.74	2	1.48
<b>TOTAL</b>	127	94.07	8	5.9	10	7.4	40	29.6	40	29.6	33	24.4	12	8.88	135	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada a las enfermeras de la Caja de Seguro Social, Panamá 1997.

### ANALISIS DEL CUADRO N° 1

La enfermería se ha manifestado a través de los tiempos como una profesión practicada esencialmente por mujeres, este cuadro nos habla de que el 94.0 % de la muestra esta representada por mujeres y un 5.9 % de hombres, que en los últimos años han incrementado su participación dentro de esta disciplina. En cuanto a la edad encontramos que la muestra se concentro en aquellos que están en las edades de 30 a 40 años de edad en un 59.14 %, con una representación de Enfermeras Básicas de un 47.3%. Esta muestra esta compuesta por personas que ya deben tener madurez y estabilidad emocional y profesional para ejercer sus funciones, son adultos jóvenes en edad productiva. Relacionando esta información con el total de enfermeras de la Caja a nivel nacional observamos que su mayor número esta en los grupos operativos, con menor representatividad en los grupos gerenciales, es realmente donde se necesita a la enfermera al lado de sus pacientes, por lo que hay que escoger siempre al mejor.

**CUADRO Nº II PRESENTACION DE LOS CARGOS DE LAS ENFERMERAS DEL SEGURO SOCIAL SEGUN AÑOS DE SERVICIO, TITULO ACADEMICO Y ESPECIALIDAD. PANAMA 1997.**

Personal	ENFERMERA BASICA		ENFERMERA JEFE INC		ENFERMERA JEFE INTERM		ENFERMERA JEFE SUPERIOR		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Años de servicios										
Titulo de Especializacion										
Años de 1-5	16	11.85	-	-	-	-	-	-	16	11.85
Servicio 6-10	18	13.33	-	-	-	-	-	-	18	13.33
11-15	38	28.14	5	3.70	4	2.96	-	-	47	34.81
16-20	16	11.85	7	5.1	8	5.92	-	-	31	22.96
20-mas	12	8.88	4	2.96	5	3.70	2	1.48	23	17.03
Sub Total	100	74.07	16	11.8	17	12.5	2	1.48	135	100
Titulo Académico										
Enf./B	39	28.88	6	4.44	3	2.22	-	-	48	35.55
Lic.	61	45.18	10	7.40	14	10.37	2	1.48	87	64.40
Sub Total	100	74.07	16	11.8	17	12.5	2	1.48	135	100
Especialidades										
SI	35	25.92	12	8.88	15	11.11	2	1.48	64	47.40
NO	65	48.14	4	2.96	2	1.48	0	0	71	52.59
Sub Total	100	74.0	16	11.8	17	12.5	2	1.48	135	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a las enfermeras de la Caja de Seguro Social, Panamá 1997.

## ANALISIS DE CUADRO N° II

Tenemos aquí una serie de informaciones que comprenden años de servicios, estudios académicos , que incluye el nivel básico, licenciatura y especialización. En Panamá la Enfermera puede tomar una especialización siendo básica , existe una adecuación de la Facultad de Enfermería y se da a nivel de Post- Básico, se están haciendo nuevas propuestas para que este cambie a Post- Grado.

La Enfermeras Básicas presentan un 28.14 % de la muestra centrada en 11a 15 años de práctica profesional, los jefes intermedios e iniciales se centran en 16 a 20 años representan el 11.10 % y los jefes superiores en más de 20 años , haciendo un total de 40.72 % de enfermeras que tienen más de 10 años de servicio, esto son los concentrados más altos , en su totalidad nuestra muestra en un 74.8 % tiene más de 10 años de servicio. Tienen experiencia de campo, vivencias, pueden haber definido gustos por áreas de servicio, identificados debilidades y fortaleza de la institución, tienen conocimiento para basar sus opiniones de manera seria y oportuna en nuestras encuestas.

En relación a lo académico la muestra en un 86 % tiene un grado profesional a nivel de licenciatura, y el 47 . 4 % tiene estudios de especialización, en determinadas áreas de atención en salud.

Analizando todo este cuadro tenemos que el Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social no tiene un sistema de reclutamiento y selección de personal que desarrolle al equipo en todas sus potencialidades, sin embargo la Enfermera ha hecho su propia trayectoria

con diferentes objetivos, de una manera u otra todo este esfuerzo revierte en la institución. Los estudios a la enfermera le representa aumento salarial, tres de estos Post- Básicos reciben un pago de B/ 50.00 mensuales, también estos dan créditos o puntos en concursos de oposición.

La Enfermera de la Caja de Seguro Social es potencialmente competitiva como mano de obra y administrativa, cuenta con la experiencia y la capacitación necesaria en su campo, creemos que falta dentro de la organización ordenar todo esto y dar un seguimiento objetivo para seleccionar siempre al mejor de entre todos.



**CUADRO N° III DISTRIBUCION DE LAS ENFERMERAS ENCUESTADAS SEGUN PROVINCIA Y TIPO DE ENTIDAD DONDE LABORAN, CAJA DE SEGURO SOCIAL, PANAMA 1997.**

Personal	Enfermeras Básicas		Enfermeras Jefe Inicial		Enfermeras Jefe Interm		Enfermeras Jefe Superior		Total		
	Nª	%	Nª	%	Nª	%	Nª	%	Nª	%	
Bocas del Toro	Hosp	4	2.96	1	1.48	1	0.74	0	0	6	4.44
	Polic.	2	1.48	0	0	0	0	0	0	2	1.48
Coclé	Hosp	5	3.70	1	2.22	2	2.22	1	0.74	9	6.66
	Polic.	2	1.48	0	0	0	0	0	0	2	1.48
Colón	Hosp	6	4.44	2	1.48	2	2.22	0	0	10	7.40
	Polic.	5	3.70	1	0.74	1	0.74	0	0	7	5.18
Chiriquí	Hosp	5	3.70	2	1.48	1	1.48	1	0.74	9	6.66
	Polic.	2	1.48	1	0.74	1	0.74	0	0	4	2.96
Darién	Hosp	2	1.48	0	0	0	0	0	0	2	1.48
	Polic.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Herrera	Hosp	4	2.96	0	0	1	1.48	0	0	5	3.70
	Polic.	3	2.22	0	0	0	0	0	0	0	0
Los Santos	Hosp	3	2.22	1	0.78	1	0.74	0	0	5	3.70
	Polic.	1	0.74	0	0	0	0	0	0	1	0.74
Panamá	Hosp	35	25.92	3	2.22	4	3.70	0	0	42	31.11
	Polic.	15	11.11	2	1.48	2	1.48	0	0	19	14.07
Veraguas	Hosp	4	2.96	1	0.74	1	0.74	0	0	6	4.44
	Polic.	2	0.74	1	0.74	0	0	0	0	3	2.22
Sub Total	Hosp	68	50.37	11	8.14	13	9.62	2	1.48	100	74.07
	Polic.	32	23.70	5	3.70	4	2.96	0	0	35	25.92

**Fuente:** Encuestas aplicadas a enfermeras de la Caja de Seguro Social. Panamá 1997

### ANALISIS CUADRO N° III

La Caja de Seguro Social tiene una responsabilidad social con los cuota habientes y sus beneficiarios, para tal fin se brinda atención a nivel hospitalario para atender problemas de salud agudos y crónicos, la atención primaria o de promoción se brinda en policlínicas .

Este estudio quiso tener la opinión de un conglomerado de profesionales de Enfermería, representada por una muestra a nivel de todo el país, se distribuyeron los participantes de acuerdo a la población por instituciones. Encontramos que la mayor concentración de este recurso se dan en la provincias de Panamá, Chiriquí, Colón, sumando un 59 % de las enfermeras de la Caja de Seguro Social, el 41 % están repartidas en las otras provincias, de allí se estratificó la representatividad de los participantes de acuerdo al cargo que ejercen, teniendo en cuenta que el 89 % de las enfermeras que laboran en esta institución son Enfermeras Básicas. Las encuestadas nos manifestaron sus opiniones en la necesidad de desarrollar un sistema que nos garantice una atención de calidad, con lo que nosotros podemos elaborar una propuesta de reclutamiento y selección de recurso humano en Enfermería de la Caja de Seguro Social.

**CUADRO N° IV PRESENTACION DELAS AREAS DE TRABAJO DE LAS ENFERMERAS SEGÚN CARGO QUE EJERCEN, EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL, PANAMÁ 1997**

AREAS DE ATENCION PERSONAL	AREA DE ATENCION DIRECTA		AREA DE ADMINISTRACION	
	N°	%	N°	%
ENFERMERA BASICA	74	54.81	26	19.25
ENF. JEFE INICIAL	0	0	16	11.85
ENF. JEFE INTERM.	0	0	17	12.59
ENF. JEFE SUPERIOR	0	0	2	1.48

**Fuente :** Encuesta aplicada a las enfermeras Caja de Seguro Social Panamá 1997.

La muestra fue estratificada en los cargos que desempeña la enfermera en la Caja de Seguro Social, el 54.81 % de las Enfermeras Básicas realizan atención directa al paciente, tiene actividades operativas, ejecuta la acción directa en la curación rehabilitación y promoción de la salud al paciente.

Los cargos de jefatura realizan actividades de sus funciones gerenciales, de programar, organizar y controlar las acciones operativas de las básicas, dentro de este grupo de gerentes hay un 19.25 % de Enfermeras Básicas asignadas ( a. i ) con lo que suman un 45.18 % las enfermeras en acciones administrativas. Cuando los puestos

administrativos se dan por concursos de oposición, tiene un aumento salarial que será definido de acuerdo a la escala salarial que tiene él o la que gane el concurso, es esta la razón que hace que la enfermera operativa que le gusta y ejecuta con conocimiento su labor se desplace a un puesto administrativo, porque no hay incentivos ni estímulos a años de turnos rotativos, agotamiento físico, trabajo en días festivos, a malos olores y al apoyar y consolar el dolor de otros. Al personal que le gusta su trabajo en atención directa se le debe motivar e incentivar para que lo continúe también como lo sabe hacer.

**CUADRO N° V OPINION DE LAS ENFERMERAS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL SEGUN ALGUNOS ASPCETOS SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE ENFERMERIA EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL , PANAMA 1997.**

Personal	ENFERMERA BASICA		ENF. JEFE INICIAL		ENF. JEFE INTERMEDIA		ENF. JEFE SUPERIOR	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Aspectos Generales								
CONOCE EL SIST. DE SELECCION Y RECLUT. DE R.R.H.H. DE LA C.S.S.	76	14	12	4	14	3	2	0
CREE QUE EL ACTUAL SIST. DE SELEC Y RECLUT ES CIENTIFICO	6	94	2	14	1	16	0	2
AL ACTUAL SIST. DE RECLUT Y SELEC. RESPONDE A LA CALIDAD DE ATENCION AL USUARIO	14	86	0	16	0	17	0	2
CON LOS ACTUALES MODELOS DE ATENCION DEBE CAMBIAR EL SIST. DE SELECCION EN ENFERMERIA	76	14	10	6	12	3	2	0
DEBE CONTRATARSE AL PERSONAL DE MANERA PERMANENTE DESE EL 1ER DIA.	18	82	3	13	2	15	0	2

**Fuente :** Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social Panamá 1997

La revisión bibliográfica nos dan algunas pautas de reclutamiento y selección de personal , según Chiavenato y David, debe existir en toda empresa u organización un sistema de reclutamiento y selección, que inicie todo un proceso cuantitativo y cualitativo con el recurso tan especial y valioso como el recurso humano. De la muestra 104 enfermeras que representan el 76.93 % nos dicen que conocen el actual sistema de reclutamiento y selección de enfermeras, en donde sólo se llena una solicitud se entregan algunos documentos y al darse la vacante se llama a la enfermera para el cargo. Un total

de 126 encuestadas que representan el 93.3 % de la muestra nos dicen que el actual sistema de reclutamiento y selección no es científico, refieren que sólo es nombramiento de enfermeras , sin conocer sus capacidades, al nombrarles no se está dotando en cantidad ni calidad necesaria. En relación a la calidad de servicio que se brinda al usuario la Caja de Seguro Social ha diseñado un nuevo modelo de atención , nuestras encuestadas en un total de 121, que representa el 89.62 %, responden que este sistema de reclutamiento y selección no responde a esas expectativas, entre los por qué nos dicen que se está observando prácticas pobre de humanismo y falta de empatía con el usuario y no se da valor agregado al trabajo, lo que puede estar dándose por muchos motivos ( desmotivación, agotamiento).

En la modernización que los actuales gerentes de la Caja, buscan implementar un total de 100 encuestadas que representa el 74.07 % nos dice que el sistema de reclutamiento y selección del recurso humano de Enfermería debe cambiar, diseñarse y desarrollarse con miras objetivas que determinen la entrada al sistema de profesionales que apoyen de manera positiva los cambios en la atención al usuario, dándole seguimiento al personal para su control y desarrollo .

Un total de 112 enfermeras que representan el 82.96 % nos dice que no se debe contratar desde el inicio al personal de manera permanente, ha este debe programársele un período de pruebas, conocerle sus aspectos y prácticas humanitarias, el respeto a los demás, su salud física y mental, el desarrollo y adaptación al trabajo en equipo.

**CUADRO N° VI OPINION DE LAS ENFERMERAS SOBRE SU NIVEL DE MOTIVACION Y LA DE SUS SUBALTERNOS, SEGUN CARGO QUE DESEMPEÑA, EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL, PANAMA 1997.**

Nivel Motivación	Como cree usted esta su motivación laboral		Como cree usted esta la motivación de sus subalternos	
	N°	%	N°	%
<b>Personal</b>				
<b>Enfermera Básica</b>				
Alta	17	12.59	20	14.81
Media	48	35.55	58	42.96
Baja	35	25.92	22	16.29
<b>Enfermera J. Inicial</b>				
Alta	5	3.70	4	2.96
Media	8	5.92	10	7.40
Baja	3	2.22	2	1.48
<b>Enfermera J. Intermedia</b>				
Alta	11	8.14	4	2.96
Media	4	2.96	6	4.44
Baja	2	1.48	7	5.18
<b>Enfermera J. Superior</b>				
Alta	1	0.74	0	0
Media	1	0.74	2	1.48
Baja	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>99.99</b>	<b>135</b>	<b>99.99</b>

**Fuente :** Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social. Panamá 1997.

**ANALISIS DEL CUADRO N° VI**

Esta representación numérica en el Cuadro N° VI, nos expresan los niveles de motivación que reconocen los encuestados que poseen en relación al desempeño de sus labores como promotores de salud y cuidados al enfermo. El 74.7% considera que su nivel de motivación esta a nivel medio

( moderado ), creemos que es una situación potencial de riesgo, así el empleado hará el trabajo a desgano, llegará tarde, se ausentará con frecuencia, puede malgastar tiempo y material en la ejecución de sus funciones y tareas, puede desmotivar a otros creando climas inapropiados o inseguridad. El 78.9% nos dice que sus subalternos poseen una motivación a nivel medio ( moderado ). Tenemos entonces que ambos grupos líderes y subalternos con un nivel de motivación que no llena las expectativas de calidad en el ejercicio de sus labores, esta puede caer en una desmotivación total, implicando la eficacia, la eficiencia y equidad en la atención en salud que debe dar la institución, es una situación de alarma que debe corregirse de manera objetiva para el beneficio de la institución, del trabajador y del más importante de todos ; el paciente.



**CUADRO N° VII COMPARACION DEL TITULO INICIAL Y EL ACTUAL DELAS ENFERMERAS ENCUESTADAS EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL, SEGUN CARGO QUE DESEMPEÑAN PANAMA 1997.**

Título Académico	Título de Graduación				Título Actual				Total	
	Enfermera Básica		Licenciada Enfermera		Enfermera Básica		Licenciada Enfermera			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Enfermera Básica	78	57.7	22	16.2	39	28.8	61	45.1	100	74.4
Enfermera Jefe Inicial	16	11.8	0	0	6	4.4	10	7.4	16	11.8
Enfermera Jefe Intermedia	17	12.5	0	0	3	2.2	14	10.37	17	12.5
Enfermera Jefe Superior	2	1.48	0	0	0	0	2	1.48	2	1.48
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>83.4</b>	<b>22</b>	<b>16.2</b>	<b>48</b>	<b>35.4</b>	<b>87</b>	<b>64.3</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

**Fuente :** Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social. Panamá 1997

La Facultad de Enfermería en Panamá ha capacitado; Enfermeras Básicas y Licenciadas en Enfermería, el 83.4% de nuestra muestra obtuvo inicialmente título de Enfermera Básica, basado en el plan de estudio de 3 años académicos, el que dejaba la opción de un 4to año de estudio para llegar al grado de licenciatura., el 16.2% de la muestra obtiene su título académico como licenciadas, lo que se definió con la revisión del plan de estudio y su aplicación a partir de 1986. Analizando tenemos que el 48% de las enfermeras que se recibieron como Enfermeras Básicas han logrado el grado de Licenciadas en Ciencias de Enfermería, debe existir alguna razón que lleve a la Enfermera a mejorar su capacitación académica, con lo que tenemos que el 64.3% de nuestra muestra tiene el grado.

La Enfermeras que formaron nuestra muestra nos dice que la Enfermera de la Caja de Seguro Social tiene conocimientos generales y específicos que le permiten opinar y presentar alternativas para el cambio y modernización de la atención del usuario , cotizante y beneficiario.

**CUADRO N° VIII CONOCIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION Y LAS DIFICULTADES QUE TIENEN PARA LABORAR LAS ENFERMERAS EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL SEGÚN CARGO QUE EJERCEN, PANAMÁ 1997.**

Ojectivos Dificultades Personal	Conoce los objetivos institucionales				Dificultades para laborar			
	SI		NO		SI		NO	
	N°	%	%	N°	%	N°	%	N°
Enfermera Básica	18	13.3	82	60.7	70	51.8	30	22.2
Enfermera Jefe Inicial	14	10.37	2	1.48	13	9.62	3	2.22
Enfermera Jefe Intermedia	16	11.85	1	0.74	15	11.11	2	1.48
Enfermera Jefe Superior	2	1.48	0	0	2	1.48	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>85</b>	<b>62.9</b>	<b>100</b>	<b>74.0</b>	<b>35</b>	<b>25.8</b>

**Fuente :** Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social. Panamá 1997

La información que recibimos de las encuestadas nos dice que el 62.9% no recibió información o presentación de los objetivos que tiene la institución en sus políticas al brindar atención a sus cotizantes y beneficiarios. Las teorías de desarrollo de la empresa refieren que los empleados nuevos deben recibir una inducción con definición clara desde el principio; de que es la empresa, hacia donde va y cuales son los mecanismo para hacerlo, evitando así desviaciones y malos entendidos, desmotivaciones, mala calidad de servicios. Este porcentaje estuvo en un 60 % marcado por las enfermeras básicas que laboran a nivel operativo con el paciente o cliente, son el contacto en la entrada del usuario al sistema de atención, pudiera ser esta una de las razones que no permiten el

logro de una atención de calidad. El 23.70 % que nos dice conocer los objetivos de la institución, estos representan a los niveles de jefatura, han sido orientadas al asignársele la posición o haberla ganado, los jefes conocen los objetivos debieran responsablemente transmitirlos a sus subalternos.

En el estudio de las dificultades que tiene el personal para laborar el 74 % refiere algún tipo de problemas como son ; (10%) falta de material y equipo, (8%) estructuras físicas defectuosas, (4%) organización y distribución del trabajo, llegamos a un 52% que refiere que su problema es la escases o dotación adecuada de acuerdo a población a atender de Recursos Humanos de Enfermería, por lo que refieren; fatiga laboral , ausentismo, pudiera ser esta una de las razones que nos definen en el Cuadro N° VII ( pag 112 ), los niveles medios o moderados de motivación del personal.

**CUADRO N° IX PRESENTACION DEL TIEMPO QUE TIENEN LAS ENFERMERAS DE HABERSE REALIZADO EL EXAMEN FISICO, SEGUN CARGO QUE EJERCEN EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL , PANAMA 1997.**

EXAMEN	ULTIMO EXAMEN FISICO										TOTAL	
	6 MESES		UN AÑO		AÑO Y MEDIO		DOS AÑOS		3 AÑOS			
PERSONAL	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
ENFERMERA BASICA	12	8.88	20	14.81	12	8.88	32	23.70	24	17.77	100	74.0
ENFERMERA INICIAL	3	2.22	2	1.48	5	3.7	3	2.22	3	2.22	16	11.8
ENFERMERA INTERMEDIA	4	2.96	4	2.96	8	5.92	1	0.74	0	0	17	12.5
ENFERMERA JEFE SUPERIOR	1	0.74	1	0.74	0	0.	0	0	0	0	2	1.4
TOTAL	20	14.81	27	20.0	25	18.51	36	26.66	27	20.0	135	100

**Fuente :**Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social Panamá1997.

La práctica de Enfermería demanda; esfuerzo físico, trabajo de pie por largas horas, contacto con olores y secreciones desagradables, estrés. Estas son razones para que la enfermera internalice que es su responsabilidad cuidar de su salud física y mental, este cuadro nos dice que la enfermera de la Caja de Seguro Social sigue un control de su salud que van desde los últimos seis meses hasta hace tres años, las normas del programa de salud de adulto dice que este se debe realizar una vez al año o cada dos años, para promover un estado de vida

saludable, identificar factores de riesgos de enfermar de manera temprana. La empresa o institución tiene también su responsabilidad en vigilar la salud de sus empleados, los riesgos de enfermar de estos le puede acarrear dificultades administrativas y financieras.

CUADRO N° X OPINION DE LAS ENFERMERAS SOBRE LA PRUEBA QUE SE LE DEBE A LAS NUEVAS UNIDADES DE PERSONAL, SEGUN CARGO QUE DESEMPEÑA LAS ENFERMERAS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL. PANAMA 1997.

PRUEBAS	EXAMEN FISICO				EXAMEN MENTAL				HABILIDAD				DESTREZA				INDICE ACADEMICO				EXAMEN ESCRITO				EXAMEN PRACTICO			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
PERSONAL	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
ENF. BASICA	100	74,0	0	0	100	74,0	0	0	80	59,2	20	14,8	72	53,3	28	20,7	56	41,48	44	32,8	40	29,8	60	44,4	79	58,5	29	21,4
ENF. J. INC	16	11,9	0	0	16	11,9	0	0	9	6,66	7	5,16	6	5,92	8	5,92	1	0,74	9	6,66	10	7,40	6	4,44	10	7,40	6	4,44
ENF. J. INTERM	17	12,6	0	0	7	12,6	0	0	10	7,40	7	5,18	10	7,4	7	5,16	1	0,74	9	6,66	10	7,40	7	5,18	13	9,62	4	2,96
ENF. J. SUPER	2	1,48	0	0	2	1,48	0	0	2	1,48	0	0	0	0	2	1,48	0	0	2	1,48	2	1,48	0	0	2	1,48	0	0
TOTAL	135	100	0	0	135	100	0	0	101	74,8	34	25,2	90	66,6	45	33,3	58	42,96	64	47,40	62	45,9	73	54	104	77	39	28,8

Fuente: Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social. Panamá 1997.

#### ANALISIS DEL CUADRO N° X

En el reclutamiento y selección de personal según Chiavenato existen algunos requisitos básicos para seleccionar personal, hemos adaptado algunos de estos a nuestra propuesta, al cuestionar a las enfermeras de la muestra, observamos que el 100% de esta refiere que están de acuerdo que a la enfermera que entra nueva al sistema se realice examen físico y mental. Entre sus comentarios refieren que muchas enfermeras han ingresado al sistema con enfermedades que después el sistema de salud tiene que cargar con la responsabilidad, programando turnos y áreas especiales de trabajo para los incapacitados o lesionados o recargando el trabajo en los compañeros.

Otros aspectos manifestado de que debe contemplarse para una selección de personal en un 74.8 % y el 66.6 % ha sido la identificación de habilidad y destreza respectivamente, esta es una profesión en donde el 60 % de las veces hay que pensar, razonar a la vez que se actúa por que la vida y seguridad del paciente, lo amerita.

El examen escrito tuvo un 54.0 % de opiniones negativas al igual que el índice académico de un 47.40 %, refieren que ya se han tenido experiencia con personas de alto índice de graduación, que en la práctica no han desempeñado un papel humanitario hacia el paciente. Esta situación puede ser cierta pero creemos que se debe observar el índice académico como un aspecto referencial, tampoco podemos bajar la calidad del individuo que se introduce a la práctica profesional en donde queremos calidad al cien por ciento.



**TABLA I CONOCIMIENTO QUE TIENEN LAS ENFERMERAS DEL SISTEMA DE CAPACITACION DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL, PANAMA 1997**

CONOCIMIENTO	Nº
Conoce de un sistema de capacitación	113
No conoce el sistema de capacitación	22
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>

**Fuente :** Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social Panamá 1997

La capacitación del recurso humano dentro de un sistema organizacional debe estar organizado y ser programado. La tabla N° I nos dice que 113 enfermeras de la muestra, conocen la existencia de este sistema dentro del departamento al que pertenecen , estas representan al 82% del total. El otro grupo son de 22 encuestadas que nos dicen que no conocen el sistema , las cuales todas se ubicaron entre las enfermeras básica o rotadoras , al igual coinciden en que no han participados en eventos de capacitación programados por el departamento de Enfermería o por la institución. En el desarrollo y promoción de los recursos humanos es una estrategia, la capacitación y el adiestramiento, la entidad o empresa que no lo visualice como esencial se estará robando oportunidades de mercado o aún peor, se quedará arcaica e incompetente. Analizando la opinión del 83% refieren haber participados en jornadas educativas, entrenamientos acelerados, desarrollo de destrezas, podemos decir que este departamento tiene inquietud por apoyar el desarrollo de su personal.

**TABLA N° II FORMAS DE INGRESO DE LA ENFERMERAS AL SISTEMA DE ENFERMERIA DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL, PANAMA 1997.**

FORMAS	N <sup>a</sup>
Llenado de solicitud espera de llamada para trabajar	129
Por Concurso	6
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a enfermeras de la Caja de Seguro Social. Panamá 1997

La muestra encuestada nos refiere que el 95 % de esta ha entrado al sistema de Enfermería a través de una forma muy simple sin mayores controles, este porcentaje refiere que sólo llenaron una solicitud de empleo, entregaron algunos documentos tales como , diploma, fotografía, créditos de estudios, no hay referencias que nos indiquen que se les haya realizado un examen médico para conocer su salud física y mental, sin conocer sus potencialidades o debilidades personales y profesionales. El 4.4 % ha entrado al sistema a través de concursos de oposición, que tiene algunos aspectos de selección sin llegar a un proceso serio de selección.

La Caja de Seguro Social se aboca a un serio compromiso con los cotizantes de modernizar la atención y competir con otros centros productores de salud a nivel privado, es hora de que se adopte un nuevo sistema de reclutamiento y selección del recurso humano de Enfermería que este condicionado a dar calidad total en la atención y obtenga beneficios e incentivos para ser cada día mejor.

**TABLA N° III FORMAS DE SELECCION DE LAS ENFERMERAS DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL PARA EJERCER SU PUESTO ACTUAL, PANAMA 1997.**

FORMAS	Nª
Por solicitud	15
Por Concurso	35
Asignación	21
Rotación de Servicios	64
Total	135

**Fuente:** Encuesta aplicada a las enfermeras de la Caja de Seguro Social, Panamá 1997.

El Departamento de Enfermería de la Caja de Seguro Social realiza un sistema de rotación de las Enfermeras Básicas, en los distintos servicios que se brindan en la institución, con estas rotaciones el personal gana experiencia y destreza en técnicas y cuidados a los pacientes y la administración cubre áreas de acuerdo a las necesidades del personal, pudiendo hacer asignaciones de responsabilidades adhonoren. Este cuadro nos dice que el 47 % de ellos han llegado a su actual puesto por rotación de servicios de atención en salud, el 34 % ha llegado por concurso de oposición, que tiene algunos elementos de selección sin llegar a un proceso científico de selección.

Después de cubierto el periodo de aprendizaje debe tenerse un sistema crítico y oportuno para visualizar las dificultades de atención , promover cambios basados en capacitaciones , que lleven a la empresa o institución a un campo competitivo ,con

capacidad de respuesta a los usuarios, pacientes o clientes, sus actuales competidores tienen un sistema propio, analítico de reclutamiento y selección de personal de Enfermería, dentro de los cambios futuros creemos que cambiar el método de selección y de rotación interna del personal de Enfermería es esencial , para la atención integral, el trabajo en equipo y el desarrollo o implementación de tácticas y estrategias para llegar a la excelencia.

En la pregunta No. 10 solicitaba las ventajas y desventajas que la enfermera le veía un nuevo sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos en Enfermería, los resultados son los siguientes:

**Ventajas:**

Mejoraría la calidad de servicio.

Mayor motivación del personal para superarse profesionalmente.

Creación de programas de actualización institucional

Dotación de personal basado en un sistema adecuado de reclutamiento y selección.

Distribución de tareas de acuerdo a recursos humanos.

Aumento de la satisfacción profesional al desempeñar sus funciones

Reconocimientos de méritos al desempeño excelente.

**Desventajas.**

Insatisfacción

Inestabilidad laboral

Desmotivación

Estas son las opiniones de los encuestados, de acuerdo a su propio punto de vista, observamos que son más aspectos positivos los percibidos por ellos con un cambio de sistema de reclutamiento, que los negativos , ya esto dependerá del desempeño de cada profesional.

## CONCLUSIONES

El análisis de los datos recogidos no da información valiosa sobre el actual sistema de reclutamiento y selección de recurso humano de Enfermería de la Caja de Seguro Social, pudiendo decir, que este no tiene los pasos básicos para escoger al hombre adecuado para el puesto adecuado, el actual sistema no tiene una evaluación del candidato que le permita discriminar entre varios candidatos, conocer actitudes laborales, potencialidades, limitaciones y su estado de salud. Este proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en Enfermería es realizado sin parámetros científicamente estructurados.

El sistema actual de reclutamiento y selección de recursos humanos en Enfermería de la Caja de Seguro Social tiene más desventajas que ventajas, se escoge casi a ciegas a un recurso tan esencial para el sistema, no tiene un proceso de desarrollo de potencialidades del trabajador para beneficios de todos.

El actual sistema de reclutamiento y selección de recurso humano de Enfermería de la Caja de Seguro Social, le da a sus empleados una permanencia casi vitalicia, con cambios salariales por años de servicio, sin que la evaluación del desempeño tenga alguna influencia positiva o negativa en los aumentos de salario, esto es una ventaja para el trabajador no así para la institución, creemos que las ventajas deben ser para ambos.

Las enfermeras de la Caja de Seguro Social nos dicen que un nuevo sistema de reclutamiento tiene ventajas y desventajas, que les preocupa el crecimiento del desempleo, este sistema exige excelencia, quien no lo sea será ubicado y podría costarle el puesto. Es una realidad, sin embargo podría darse competitividad profesional para lograr beneficios del nuevo sistema de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano de Enfermería, mejorando la profesional de estas enfermeras (o).

Otra situación son los niveles de motivación que reflejan las enfermeras y sus subalternos, en relación a su desempeño laboral, lo que puede afectar la calidad de servicio.

La modernización de los sistemas de salud, el interés de competitividad de la Caja de Seguro social urgen un sistema de reclutamiento y selección de recurso humano de Enfermería que responda a sus objetivos institucionales.

Existe una gran necesidad de mejorar el número y la calidad del recurso humano en Enfermería, facilitar la dotación de equipos e insumos para el trabajo , esta es la razón por la cual el recurso humano de Enfermería que trabaja en la Caja de Seguro Social refiere que su motivación para laborar es moderada con tendencias a ir bajando.

Una causa de baja motivación es el reconocimiento salarial que recibe actualmente la enfermera que no compensa sus expectativas en relación con el esfuerzo laboral que realiza.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los objetivos, resultados y siguiendo las conclusiones nacen nuestras recomendaciones

- 1. Que la propuesta que hemos diseñado sea integrada a la reforma de modernización de la organización de la Caja de Seguro Social, en la búsqueda de calidad en la atención al usuario y de la satisfacción del Recurso Humano de Enfermería.  
Nuestra propuesta a diseñado un Sistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Enfermería, que define parámetros propios de reclutamiento y de selección siguiendo un esquema científico que permitirá a los seleccionadores captar al hombre adecuado para el puesto adecuado.**
- 2. Que se aplique el sistema diseñado para evaluar a los reclutados en sus capacidades, actitudes laborales y personales, potencialidades, limitaciones y estado de salud físico y mental.**
- 3. Que en el proceso de modernización y reformas de la Caja de Seguro Social la enfermera sea competitiva, garantizando la excelencia del servicio del Sistema de Atención, lo que puede lograrse; escogiendo al personal adecuado, capacitando y formando al recurso humano para el puesto a través de escuelas o sistemas internos o formales de adiestramiento y capacitación.**
- 4. Establecer los mecanismo para discutir las ventajas y desventajas del actual sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos de Enfermería a nivel de Gremio, de Docencia y Servicio de Enfermería , y presentar la propuesta de un nuevo sistema de**



reclutamiento y selección que se ha desarrollado en este trabajo.

5. Establecer los mecanismo que identifiquen los factores que desmotivan al personal de enfermería y a sus subalternos.
6. Estudiar un sistema de remuneración en sueldos y salarios para el personal de enfermería con lo que se sienta motivado para ejercer en todas sus fases su profesión.
7. Que se creen las escuelas de jefaturas o gerencias para enfermeras, de manera formal.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS****LIBROS.**

- ARIAS, Galicia Fernando                    Administración de Recursos Humanos  
XVI Edición, Editorial Trillas 1988 México.
- CHIAVENATO, Idalberto                    Introducción a la Teoría General de la  
Administración. 2da. Edición Editorial  
McGraw Hila, México 1983.
- CHIAVES, Mario.                            Salud y Sistema, Universidad de los Andes  
Mérida Venezuela. 1981.
- DAVID, Keith  
Newstrom, John                            Comportamiento Humano en el Trabajo  
8ta. Edición Editorial McGraw Hill,  
México 1991.
- DESSLER, Gary                              Organización y Administración Enfoque  
Situacional. 1era. Edición Editorial  
Pretence Hill México 1991.
- HAMPTON, David                            Administración Contemporánea 2da. Edición  
Editorial McGraw Hill México 1983.

- KAST, Fremant E. Administración en la Organización  
Un Enfoque de Sistema. 2da. Edición ,Edt.  
McGraw Hill Méxiso D. F. 1980.
- KOONTZ, Harold Administración por Edición Editorial Mcgraw Hill  
Hispanoamericana México D.F.1990.
- O.P.S. Para la Investigación de la Salud de los  
trabajadores. Serie; Salud y Sociedad.  
Washington D.C. 1993.
- O.P.S. Desarrollo y Fortalecimiento de los sistemas  
locales de Salud.  
(Administración Estratégica)  
Waghington D.C. E.U.A. 1992.
- O.P.S. La Teoría y la Práctica de la Salud Pública  
Serie Desarrollo de Recursos Humanos.  
Washington D.C. E.U.A. 1993
- O.P.S. Dotación de Personal para los Servicios de  
Enfermería en hospitales de distrito para la atención  
primaria de salud.  
Washington D.S. E.U.A. 1994.
- ROBINS, Sthephen Administración Teoría y Práctica 1era Edición  
Editorial Pretince Hall, Hispanoamericana, México  
1987.

ROVERE, Mario

Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud, Editado por O.P.S.  
Washington D.C. E.U.A. 1993,

WERTHER, Williams Jr.  
Davis, Keith.

Administración de Personal y Recursos Humanos  
3era edición Mc Hill 1991.

### REVISTAS

Caja de Seguro Social

Modernización una respuesta hacia el 2000  
Panamá, 1997.

### ENTREVISTAS.

Lic. de RENDON, C. Nidia

Jefe de los Servicios de Enfermería de la Caja de Seguro Social, Panamá Febrero 1994

Lic. LAMBIZ, Josefa

Sub- Jefe de los Servicios de Enfermería de la Caja Seguro Social, Panamá Febrero 1994.

Prof. LEE, Mayra

Decana de la Facultad de Enfermería.  
Universidad de Panamá. 1995

Prof. de AVILA, Diorgelina

Profesora Catedrática Facultad de Enfermería  
Universidad de Panamá. 1995

Lic. BULLEN, Argelis

Jefe del Departamento de Enfermería del  
Ministerio de Salud, Panamá 1996

Lic. COCO, Maribel

Asesora de Recursos Humanos de la Caja de Seguro Social Junio 1997.

**CONFERENCIAS**

Dr. HO, Carlos

Profesor de Filosofía, Universidad de Panamá  
Jornadas de Enfermería Octubre 1997.

## **UNIDADES EJECUTORAS QUE PARTICIPARON EN NUESTRO ESTUDIO**

### **HOSPITALES.**

- Complejo Hospitalario Metropolitano Dr Arnulfo Arias Madrid.
- Hospital Rafael Hernández.
- Complejo Hospitalario Amador Guerrero
- Hospital Regional de Chepo
- Hospital de Changuinola
- Hospital Hogar de la Esperanza
- Hospital Dionisio Arrocha
- Hospital de Almirante
- Hospital de Santiago
- Hospital de Soná

### **POLICLINICAS**

<b>Pol. Presidente Remón</b>	<b>Panamá</b>
<b>Pol. Dr. Manuel Ferre Valdés</b>	<b>Panamá</b>
<b>Pol. Dr. Carlos N. Brin</b>	<b>Panamá</b>
<b>Pol. Dr. Hugo Espadafora</b>	<b>Colón</b>
<b>Pol. Nuevo San Juan</b>	<b>Colón</b>

**C.M.I. de Sabanitas**

**Pol. Dr. Manuel P. Ocaña**

**Pol. San Juan de Dios**

**Pol. Dr. Emilio Castro C**

**Pol. Manuel de J. Rojas**

**Pol. Manuel de Jesús Rojas**

**Pol. Pablo Espinosa**

**Pol. Dr. Horacio Díaz Gómez**

**Pol. de Guabito**

**Colón**

**Penonomé**

**Los Santos**

**Las Tablas**

**Aguadulce**

**Chiriquí**

**Chiriquí**

**Veragüas**

**Bocas del Toro**