

**Eduardo José Hidalgo Eguiguren**

**“Adaptación del método de Evaluación de desempeño del Talento Humano por Competencias para profesionales de enfermería en el Hospital-Clínica San Agustín de la ciudad de Loja, Ecuador”**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del título de Master en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico, bajo la Dirección de la Profesora María Cristina Crespo

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Cuenca, abril del 2013

HIDALGO, Eduardo J., Adaptación del método de Evaluación de desempeño del Talento Humano por Competencias para profesionales de enfermería en el Hospital-Clínica San Agustín de la ciudad de Loja, Ecuador. Cuenca. UPACIFICO, 2013, 67p. Directora María Cristina Crespo. (Trabajo de conclusión de Maestría en Administración de Empresas presentado a la Facultad de Postgrado de la Universidad del Pacífico).

Resumen: Proceso realizado con la finalidad de analizar y proponer una metodología adecuada para hacer la transición de un sistema de evaluación tradicional de personal de enfermería hasta un proceso de evaluación basado en competencias. Se analiza la influencia del método de evaluación por competencias en la satisfacción del cliente con los servicios brindados por el personal de enfermería mediante encuestas a los pacientes antes y después de implementar el sistema de evaluación por competencias.

Palabras clave: Evaluación por competencias, enfermería, talento humano, satisfacción del cliente.

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo Eduardo José Hidalgo Eguiguren, declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de  
conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la misma son de mi  
responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico  
para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “Adaptación del método de  
Evaluación de desempeño del Talento Humano por Competencias para profesionales de  
enfermería en el Hospital-Clínica San Agustín de la ciudad de Loja, Ecuador” con fines  
académicos y/o de investigación.



Eduardo José Hidalgo Eguiguren

Cuenca, 22 de abril del 2013

## CERTIFICACIÓN

Yo, María Cristina Crespo, docente de la Facultad de Posgrado de la Universidad del Pacífico, como Directora de la presente tesis, certifico que el señor Eduardo José Hidalgo Eguiguren, egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Crespo', is centered on the page. The signature is fluid and cursive, with a horizontal line extending from the bottom of the final letter.

---

Mgs. María Cristina Crespo

DIRECTORA DE TESIS


## **DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Master en Administración de Empresas, de la Universidad del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales de esta tesis de grado quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,



**Ing. Oswaldo Webster**  
**Pro Rector**

**Cuenca, Abril del 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida y estar siempre a mi lado, a mis padres y hermanos que me han apoyado siempre, así como un agradecimiento especial a mi directora de tesis, Mgs. María Cristina Crespo por su gran entereza y soporte en todo el proceso de desarrollo del presente trabajo, así como al Ing. Pablo Ramón docente de la Universidad Técnica Particular de Loja por su apoyo en el análisis estadístico del presente trabajo.



---

Eduardo José Hidalgo Eguiguren

## ÍNDICE

Declaración.....	1
Certificación.....	2
Documento de confidencialidad.....	3
Agradecimiento.....	4
Índice.....	5
Resumen.....	7
 <b>Capítulo I. Descripción general del proyecto</b>	
I.A. Introducción.....	9
I.B. Justificación.....	10
I.C. Fin del proyecto.....	11
I.D. Propósito del proyecto.....	11
I.E. Componentes del proyecto.....	11
I.F. Hipótesis de trabajo.....	12
I.G. Metodología de la investigación.....	12
 <b>Capítulo II. Fundamentación Teórica</b>	
II.A. La administración en enfermería.....	16
II.B. Gestión del Talento Humano por Competencias.....	18
II.C. Descripción de puestos, selección y formación.....	21
II.C.1. Descripción de puestos.....	21
II.C.2. Selección y formación.....	22
II.D. Evaluación del desempeño por competencias.....	23
 <b>Capítulo III. Diagnóstico del problema</b>	
III.A. Personal de enfermería del Hospital-Clínica “San Agustín” .....	27

III.B. Tablas y gráficas. ....	29
<b>Capítulo IV. Presentación de la propuesta</b>	
IV.A. Diagrama de la propuesta.....	40
IV.B. Análisis y redacción de competencias para el personal de enfermería en el Hospital Clínica “San Agustín”.....	41
IV.C. Encuestas para pacientes .....	48
IV.D. Protocolo para la evaluación de desempeño para el personal de enfermería en el Hospital Clínica “San Agustín”.....	51
IV.E. Capacitación para el personal administrativo y de enfermería en evaluación del desempeño por competencias.....	54
<b>Capítulo V. Validación de la propuesta</b>	
V.I. Resultados alcanzados.....	56
<b>Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones</b>	
V.A. Conclusiones.....	60
V.B. Recomendaciones.....	62
<b>Bibliografía</b> .....	64

## RESUMEN

El presente trabajo muestra el proceso realizado con la finalidad de analizar y proponer una metodología adecuada para hacer la transición de un sistema de evaluación tradicional del personal de enfermería hasta un proceso de evaluación basado en competencias en el Hospital Clínica “San Agustín” de la ciudad de Loja, Ecuador. Se realiza una breve revisión de la importancia del proceso de evaluación por competencias en el mundo actual, los nuevos retos que afrontan las grandes empresas y específicamente el sector hospitalario.

Se analiza a continuación la influencia del método de evaluación por competencias en la satisfacción del cliente con los servicios brindados por el personal de enfermería, para lo cual se realizó una primera encuesta a los pacientes hospitalizados y dados de alta en el mes de Agosto del 2011 en el Hospital Clínica “San Agustín”; con la información recabada y con la participación del personal administrativo y de enfermería se llegó a establecer de un protocolo para la evaluación por competencias del personal de enfermería en la Clínica-Hospital “San Agustín”

Luego de una capacitación al personal se realizó la primera evaluación por competencias y para determinar la eficacia del mismo, para comprobar el grado de satisfacción del cliente, se realizó una segunda encuesta a los pacientes hospitalizados y dados de alta en el mes de Noviembre del 2001 en el Hospital Clínica “San Agustín”. Los datos obtenidos fueron entonces tabulados y analizados, encontrándose un incremento en la satisfacción del cliente significativo, por lo que el nuevo método de evaluación cumplió con sus objetivos, aunque aún se encuentran inconvenientes en el mismo que deben solucionarse.

## **CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

## I.A. INTRODUCCIÓN

El adecuado manejo del Talento Humano en una empresa comercial, industrial o de servicios es fundamental para conseguir los objetivos de la misma, éste debe formar, por supuesto, parte de la estrategia de la organización. Tomando en cuenta esta premisa, el presente trabajo muestra un estudio en el cual se pretende adaptar del método de Evaluación de desempeño del Talento Humano por Competencias a profesionales de enfermería, se analizarán el perfil y las características propias de la profesión de enfermería, se expondrá su importancia para centros de salud y la sociedad actual en general.

La gestión del talento humano por competencias es la corriente administrativa con mayores criterios objetivos y mejores resultados en nuestros días, utilizada por un número cada vez mayor de empresarios que entienden la necesidad de alinear el talento humano con la estrategia empresarial, por lo que se expone en el presente trabajo un análisis y redacción de competencias para el personal de enfermería en el Hospital Clínica “San Agustín”, un protocolo para la evaluación de desempeño para el personal de enfermería, y además, se analizarán los resultados desde el punto de vista del cliente, que en este caso se refiere al paciente hospitalizado. Esto mediante encuestas que reflejen la satisfacción general inicial del paciente y la misma luego de haber implementado la evaluación del desempeño por competencias para el área de enfermería.

La Clínica-Hospital “San Agustín” de la ciudad de Loja es una institución familiar dedicada al servicio en el área de salud desde agosto de 1959, fundada por la Sra. Virginia Witt de Rodríguez; en la actualidad cuenta con más de cincuenta profesionales médicos especializados en el exterior, dieciocho enfermeras de planta y con un promedio de 2000

pacientes hospitalizados por mes. Esta es una de las instituciones con más prestigio a nivel local y nacional en lo referente a servicios de salud.

## **I.B. JUSTIFICACIÓN**

**Oportunidad del Proyecto:** Una parte muy importante de la administración estratégica de empresas es el manejo del Talento Humano, que es el componente diferenciador fundamental entre empresas, las corrientes empresariales actuales han comprobado la eficacia de los métodos de gestión del Talento Humano por Competencias, sin embargo, en el caso puntual de los profesionales en enfermería, los mismos que va a estar todo el tiempo en contacto con los pacientes y que presentan características especiales dentro de su área como son el humanismo, honestidad, eficiencia, entrega, entre otros; no se ha definido un método de evaluación integral por competencias como herramienta básica para el adecuado desempeño de los mismos. Este tema es de gran importancia a nivel de todos los centros de salud del país y del mundo, así como una actualización a las nuevas corrientes de pensamiento en temas de manejo del Talento Humano.

**Viabilidad del proyecto:** Este proyecto es factible de realizarse, la investigación de campo se la llevará a cabo en el Hospital Clínica “San Agustín” y se cuenta con la aprobación del gerente general para este trabajo. La información bibliográfica necesaria es accesible mediante la biblioteca de la Universidad Técnica Particular de Loja, así como por libros adquiridos por el estudiante y libros electrónicos. Debido a la naturaleza del proyecto, el costo del mismo es bajo y accesible para el estudiante.

**Importancia del proyecto:** Este proyecto va a tener un gran impacto en la sociedad lojana e incluso ecuatoriana, esto se debe a que actualmente no se cuenta en los centros de salud con herramientas de evaluación que permitan un desarrollo integral del personal en enfermería y, consecuentemente, una mejora significativa en la atención que se le brinda al paciente y a los familiares del mismo. Se espera que el documento generado por esta investigación, sea de difusión general en todos los centros de salud de Loja y el País a fin de mejorar la calidad en los servicios de salud.

### **I.C. FIN DEL PROYECTO**

Este estudio pretende adaptar el método existente de Evaluación del Desempeño del Talento Humano por Competencias a los profesionales de enfermería en un centro de salud.

### **I.D. PROPÓSITO DEL PROYECTO**

Mejorar de manera significativa la satisfacción del cliente con los servicios brindados por el personal de enfermería, mediante el establecimiento de un protocolo para la evaluación del personal de enfermería en la Clínica-Hospital “San Agustín” y su consecuente aplicación.

### **I.E. COMPONENTES DEL PROYECTO**

- Determinar las competencias requeridas para el personal de enfermería
- Preparar y redactar la descripción del puesto de enfermera/o

- Realizar una encuesta de satisfacción del cliente
- Realizar un protocolo de evaluación por competencias para el personal de enfermería
- Informar y capacitar al personal de enfermería sobre el proceso de evaluación por competencias
- Realizar una evaluación por competencias que involucre a directores, médicos, enfermeras y pacientes.

## **I.F. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

H<sub>0</sub>: El nivel de satisfacción general de los pacientes con los servicios brindados por el personal de enfermería del Hospital Clínica “San Agustín” no depende de un proceso de evaluación del desempeño del Talento Humano por competencias.

H<sub>A1</sub>: El nivel de satisfacción general de los pacientes con los servicios brindados por el personal de enfermería del Hospital Clínica “San Agustín” depende de un proceso de evaluación del desempeño del Talento Humano por competencias.

## **I.G. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

- *Método de investigación documental*: Informativa (expositiva). La investigación documental será una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre el tema, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes. Se analizará y

seleccionará de esta información aquello que es relevante para la investigación. (Montemayor, 2006)

- *Método de observación y levantamiento de información de campo:* Para el levantamiento de información de campo, se aplicarán encuestas a pacientes dados de alta, en referencia a la calidad del servicio del personal de enfermería durante su estadía. Estas encuestas se aplicarán a pacientes antes y después de la implementación del método de evaluación de desempeño por competencias. Este tipo de encuesta es la más utilizada en Hospitales y con ella se pretende medir el grado de complacencia de los usuarios del hospital con los servicios recibidos, en nuestro estudio, por parte del personal de enfermería. (Varo, 1994)

- *Delimitación del Universo:* En general, el universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación (Bernal, 2006). En este caso, el universo serán todos los pacientes que ingresan a hospitalización y son dados de alta en el Hospital Clínica “San Agustín” en el lapso de un mes.

- *Tipo y método de muestreo:* El tipo de muestreo utilizado es de carácter probabilístico, aleatorio al azar. Se eligió este método debido a que permite que cada posible muestra tenga una igual probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra. (Levin, *et al.*, 2004) El tamaño de la muestra (Bernal, 2006), considerando la cantidad de pacientes hospitalizados por mes en el Hospital Clínica “San Agustín”, es el siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$n$  = tamaño de muestra necesaria

$Z$  = nivel de confianza (95%) = 1.96

$d$  = precisión (5%)

$p$  = proporción esperada (25% = 0.25)

$q$  =  $1 - p$  ( $1 - 0.25 = 0.75$ )

$\mathcal{E}$  = error de estimación (3%)

$N$  = Tamaño de población (400)*Nota.:* Este número se refiere a la media de pacientes hospitalizados por mes en el Hospital Clínica “San Agustín”

Entonces,

$$n = \frac{400 * 1.96^2 * 0.25 * 0.75}{0.05^2 * (400 - 1) + 1.96^2 * 0.25 * 0.75}$$

$$n = 167.7$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra para este trabajo es de 168 pacientes.

- *Procesamiento de datos:* Una vez obtenidos los datos se organizarán mediante una tabla de distribución de frecuencias, la misma que permitirá un mejor manejo y análisis de los datos, se generarán gráficas que muestren la variación en los diferentes ítems de análisis del servicio de salud. (Levin, *et al.*, 2004)

- *Plan de análisis e interpretación de datos:* Se procederá a utilizar los descriptores estadísticos para determinar si existe una variación significativa en el grado de satisfacción de los pacientes. (Levin, *et al.*, 2004)

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## II.A. LA ADMINISTRACIÓN EN ENFERMERÍA

Entendemos la administración del talento humano como el conjunto de políticas, normas, actividades y procedimientos que se lleva a cabo en un hospital y que permite la selección, reclutamiento, entrenamiento, bienestar y el crecimiento profesional y emocional, así como la disciplina de las personas que trabajan en la organización con asignación de actividades que pretenden cumplir con los objetivos de la institución (*Malagón-Londoño, 2008*). Es muy importante tener en cuenta que la administración de personal en un hospital presenta complicaciones adicionales como los temas éticos y legales que pueden surgir, es necesario evaluar el desempeño desde todos los campos.

La administración posee un carácter de universalidad, lo que posibilita su utilización en todo terreno profesional; aplicada a la enfermería, se ve claramente como trasciende los límites que fija la idea tradicional que tenemos de esta disciplina, y que reduce su práctica a todas aquellas funciones que exclusivamente se desarrollan junto al enfermo. (*López, 2002*)

La administración de enfermería supone grandes responsabilidades, toma de decisiones, resolución de problemas, entre otros, es un complejo proceso, necesario y conectado con todo lo que supone su actividad profesional en la sociedad actual, dentro de un sistema de salud. Es de vital importancia tomar en cuenta el desempeño del personal de enfermería en los procesos de atención al cliente, que en este caso, se refiere al paciente y a sus familiares, y que esta atención se base en los principios de profesionalidad de enfermería y en la estrategia del centro de salud. (*Ayuso, et al., 2006*)

En la actualidad, los métodos utilizados para la evaluación del desempeño del personal en enfermería son: listas de comprobaciones de incidentes críticos, notas anecdóticas, escalas de clasificación, comparaciones pareadas y técnicas de elección forzada.<sup>9</sup> Es importante tomar en cuenta en la evaluación del talento humano en enfermería su desempeño en cuanto al respeto de la dignidad humana, primacía del interés del paciente, confidencialidad, conducta moral y responsabilidad, avance de la profesión, responsabilidades para el público y afirmación de valores. (*Marriner, 2009*)

Es claro, entonces, la necesidad de instrumentos que nos ayuden a cuantificar objetivamente el desempeño del personal en enfermería, algunos de los métodos utilizados actualmente pueden darnos una idea general del desempeño, sin embargo presentan algunas limitaciones, las mismas que se pretende superar mediante la adaptación de una herramienta del desempeño por competencias integral y objetiva.

Una correcta administración de enfermería requiere conocimientos de la evolución de este campo con una orientación hacia el cuidado integral de la persona desde el punto de vista bio-psico-social e incluso espiritual y los diversos niveles de formación entre los profesionales de enfermería. Las competencias requeridas para el personal de enfermería, entonces, hacen referencia al plano científico, técnico, racional, ético y legal.

Se debe señalar en este aspecto que una correcta evaluación del personal de enfermería debe tener en cuenta la importancia de la relación enfermera-cliente, una relación que, de acuerdo a López (*López, 2002*), no sólo debe atender a las necesidades fundamentales del individuo, sino también a elevar su capacidad de autocuidado, se debe buscar una autonomía del paciente mediante la transmisión, por parte de la enfermera, de la voluntad de ayuda,

estableciendo una comunicación funcional, pedagógica y terapéutica. Precisamente, el ejercicio de la administración en enfermería “está fundamentado en los cuidados dirigidos a satisfacer las necesidades del individuo, familia y comunidad” (*López, 2002*)

Finalmente, expresamos en este apartado que una correcta administración de los servicios de enfermería requiere una gran destreza comunicativa, toma de consciencia, claridad en las funciones del personal de enfermería y un método de evaluación objetivo que permita determinar no solo las falencias sino las oportunidades de mejora continua del personal, las necesidades de capacitación, índices de resultados y satisfacción del cliente.

## **II.B. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

Este modelo de gestión, de acuerdo a Alles se implementa para ayudar a una empresa a ser competitiva en el mercado, ganar market share, mejorar la rentabilidad o resistir un takeover. Bajo este concepto, el rol del especialista en recursos humanos es “cuidar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de nuestra empresa o de nuestro cliente, según corresponda”. (*Alles, 2006*)

En lo referente a la importancia de la Gestión del Talento Humano por Competencias, Alles indica que la gestión por competencias es un medio para tener éxito, enfatizando que la definición de competencias “se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vínculo para lograrlo.” Por competencias entendemos entonces a aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados. En base al concepto de competencia de Spencer y Spencer, podemos decir que las competencias son, en

definitiva, “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.”

(Alles, 2004)

- *Evaluación del desempeño*

“El primer punto de partida para evaluar el desempeño será decirle a cada empleado qué se espera de él”. Para lo cual es necesario que el empleado conozca la descripción de su puesto, sus tareas y responsabilidades, así como sus conocimientos y personalidad que se requieren para tener éxito en el puesto que él ocupa. (Alles, 2006)

Existen algunos beneficios de utilizar una evaluación del desempeño, entre estas: detectar la necesidad de capacitación, descubrir personas clave para la organización, descubrir al colaborador que quiera hacer otra cosa, encontrar a la persona que estaba buscando para una posición, motivación, etc. (Alles, 2005)

“La evaluación del desempeño mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas”. Entre los problemas más comunes en la evaluación del desempeño tenemos la carencia de normas, utilización de criterios subjetivos, aplicación de criterios poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador y mala retroalimentación; para evitar estos problemas es necesario utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo, también se necesita entrenar a los evaluadores, la mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla. (Alles, 2006)

Para el análisis de desempeño las competencias deben ser consideradas en relación con el nivel requerido para la posición, para lo cual Alles sugiere utilizar una escala de 1 al 5, siendo 1 excelente, 2 muy bueno, 3 normal, 4 necesidad de desarrollo y 5 necesidad de mejora urgente; además, aconseja para la “nota final” una puntuación del 1 al 5, siendo 1 excepcional, 2 destacado, 3 bueno, 4 necesita mejorar y 5 resultados inferiores a los esperados. Al final de la evaluación se requiere la firma del evaluador, del jefe directo del evaluador y del evaluado.

Una evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados; es decir, la evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos; estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Los pasos a seguir en un proceso de evaluación de 360° son: definición de los criterios que serán tomados en cuenta para la evaluación, diseño de la herramienta, elección de las personas, lanzamiento del proceso, relevamiento y procesamiento de datos, comunicación a los interesados y entrega de los informes de resultados. (Alles, 2006)

Finalmente, hay que tener presente que el verdadero evaluador y diseñador de la carrera es el jefe y su inmediato superior, y los distintos evaluadores participantes de la evaluación de 360°; el rol de recursos humanos es el de asesor respecto de las otras áreas en materia de evaluaciones de desempeño, diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña, ayuda a la implementación y cumplimiento, vela por la objetividad del sistema y administra la herramienta.

## **II.C. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, SELECCIÓN Y FORMACIÓN**

### **II.C.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

De acuerdo a Zelaya, se llama descripción de puestos al registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos a los candidatos a ocupar dichos puestos (*Zelaya, 2006*), Werther & Davis señalan que el diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

El análisis de puestos para luego confeccionar la descripción de los mismos, “comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben ser contratadas para esa posición” (*Alles, 2006*)

La descripción de puestos es una herramienta básica requerida para el desarrollo de las políticas y prácticas de la gestión del Talento Humano. El primer paso en la descripción de puestos, de acuerdo a Alles, es proceder a la definición con la dirección de la compañía en base al perfil de la empresa, su visión y misión, la descripción del puesto debe incluir las principales responsabilidades y obligaciones de la posición y las competencias adecuadas para cumplir con éxito los objetivos de la misma. El segundo paso es la evaluación de los conocimientos y competencias de la persona que ocupa la posición en función de la descripción del puesto; se realiza un diagnóstico sobre la persona que ocupa la posición, si se adapta o no a la misma y las necesidades de formación para adecuarse a la posición si es necesario y el último paso es realizar una comparación con el mercado de remuneraciones

para establecer una remuneración justa. Para realizar un esquema de la descripción del puesto se parte de la recopilación de la información que será analizada, luego se confirman los datos y finalmente se realiza la descripción del puesto. (*Alles, 2006*)

## **II.C.2. SELECCIÓN Y FORMACIÓN**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento. Es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (*Chiavenato, 2001*)

El Talento Humano es lo más importante dentro de una organización, y su selección es la base para el funcionamiento adecuado de esta, es un tema que debe manejarse correctamente, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, el perfil necesitado y la oferta laboral. De acuerdo a Alles, la primera fuente que debe explotarse es la propia compañía, luego de haber agotado este análisis se deberá salir a buscar en el mercado; entonces, los pasos de un procedimiento de búsqueda son: definir el perfil, identificar puntos clave, generar confianza en el cliente interno, elegir el/los canales de búsqueda, realizar una presentación de CV, proceder a la lectura de CV, realizar entrevistas, realizar evaluaciones de distinto tipo, armar la carpeta de finalistas, concretar entrevistas con el cliente interno y finalmente, realizar el seguimiento. (*Alles, 2006*)

La formación del personal es un concepto amplio que abarca la capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias. La detección de las necesidades de capacitación puede producirse en: la adecuación de la persona al puesto, en la evaluación de desempeño, como

resultado de planes de sucesión u otras funciones relativas al desarrollo de las personas.  
(Alles, 2006)

## **II.D. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

El manejo de la evaluación del desempeño supone someter a la organización a un esfuerzo importante y a un cierto nivel de tensión, por lo que se debe manejar de la mejor manera posible y explicando el proceso y fines de la evaluación previamente a la misma. “El sistema de evaluación vincula la estructura profesional con los sistemas de desarrollo profesional y retributivo, a través del contraste del perfil ideal definido para cada profesión con la situación profesional de cada persona.” (Sagi Vela, 2004)

El desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones y obligaciones exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización; mientras que las competencias tienen que ver con la capacidad real (demostrada) por un individuo para dominar el conjunto de tareas, roles o funciones que configuran la función del cargo concreto.  
(Urquijo, et al. 2008)

El punto de partida para la evaluación es dar a conocer al empleado la descripción de su puesto, sus tareas y responsabilidades, así como los requisitos necesarios para tener éxito en su puesto. El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir, y supervisar personal, esta evaluación permite detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave para la organización, descubrir si el colaborador desea hacer otra cosa, encontrar a la persona que se buscaba para una posición, motivar a las

personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

Es importante saber que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación y saber si necesita modificar su comportamiento. (Alles, 2006)

Para evitar inconvenientes se debe utilizar una adecuada herramienta de evaluación y debe realizarse un entrenamiento a los evaluadores cada vez que se modifica una herramienta o se implementa una nueva, Los pasos que se pueden seguir para implementar esta herramienta de evaluación son:

- Definición del puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo acerca de las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- Una correcta evaluación debe incluir la fijación de objetivos, para luego confrontarlos con el desempeño
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye un tipo de calificación en relación con una escala definida previamente
- Retroalimentación: comentar con el subordinado el desempeño y los progresos realizados en su tarea.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que la evaluación del desempeño tiene por finalidad la mejora de las personas y de la eficacia de la organización, por lo tanto van a presentarse situaciones de mejora en cada evaluación, entonces, un plan de mejora debe incluir: (Alles, 2006)

- Instrucciones y orientaciones verbales
- Comentarios y sugerencias frecuentes
- Conversaciones formales o informales
- Reportes de evaluación del rendimiento
- Entrenamiento
- Advertencias verbales
- Advertencias por escrito

## **CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

### III.A. PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL-CLÍNICA “SAN AGUSTÍN”

El Hospital Clínica “San Agustín” en la actualidad cuenta con diez y ocho personas que conforman el departamento de enfermería; por medio de una encuesta se conocieron las características de dicho personal, las mismas que se detallan a continuación:

#### a) Sexo

Sexo	Número	Porcentaje
Femenino	17	94,44
Masculino	1	5,56

Tabla N° 1. Sexo del personal de enfermería  
Fuente: El autor

Como se puede observar en la Tabla 1, claramente el personal de enfermería es en su mayoría femenino, cerca del 95%.

#### b) Edad

Edad (años)	Número	Porcentaje
20-25	3	16,67
25-30	4	22,22
30-40	6	33,33
40-50	2	11,11
Más de 50	3	16,67

Tabla N°2. Edad del personal de enfermería  
Fuente: El autor

En la tabla N°2 podemos apreciar que la mayoría del personal de enfermería (33%) tiene entre 30 y 40 años, seguido por el grupo de entre 25 y 30 años con un 22%

**c) Tiempo de servicio en la institución**

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de 1 año</b>	4	22,22
<b>1-2 años</b>	10	55,56
<b>2-5 años</b>	0	0,00
<b>5-10 años</b>	2	11,11
<b>Más de 10 años</b>	2	11,11

Tabla N°3. Tiempo de servicio en la institución del personal de enfermería  
Fuente: El autor

Se puede apreciar claramente en la Tabla N°3 que la mayoría del personal es nuevo en la institución, con predominio de entre uno y dos años 55,5%, seguido por el personal que tiene sólo meses de trabajo en un 22%.

**d) Formación académica**

<b>Formación</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Licenciatura</b>	9	50
<b>Auxiliar de enfermería</b>	9	50

Tabla N°4. Formación académica del personal de enfermería  
Fuente: El autor

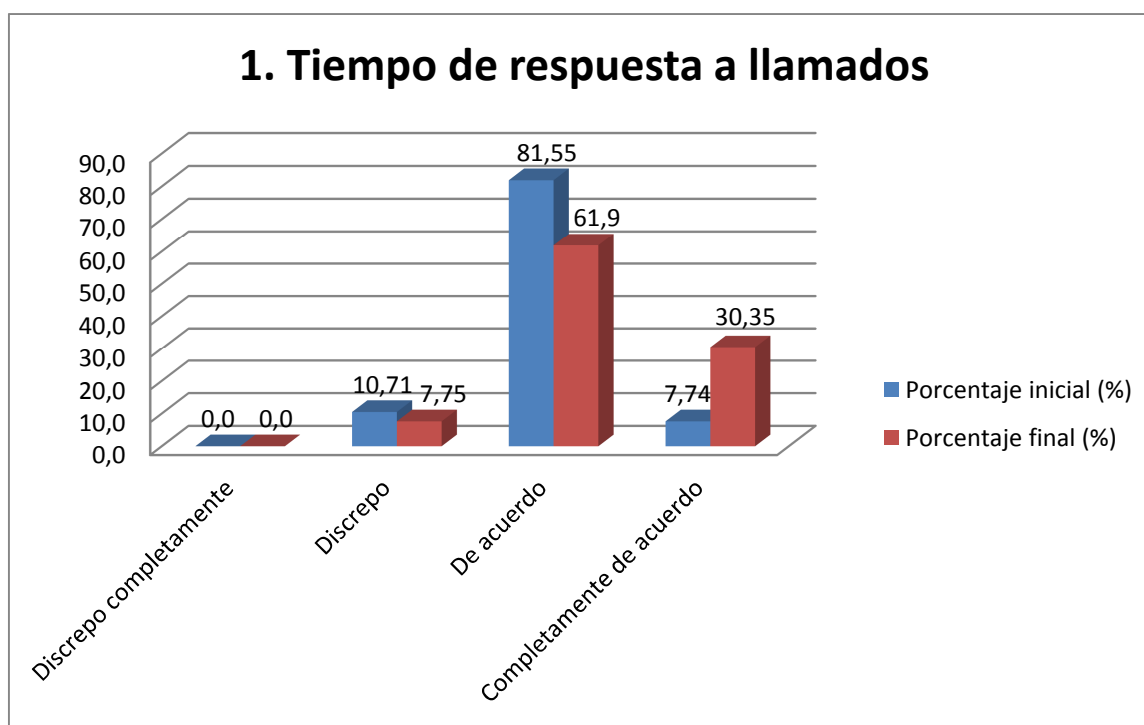
En cuanto a la formación académica, observamos que solamente la mitad del personal de enfermería tiene un título de tercer nivel, mientras que la otra mitad es auxiliar de enfermería.

### III.C. TABLAS Y GRÁFICAS

#### 1. Tiempo de respuesta a llamados

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	0,0	0
Discrepo	10,71	18	Discrepo	7,75	13
De acuerdo	81,55	137	De acuerdo	61,9	104
Completamente de acuerdo	7,74	13	Completamente de acuerdo	30,35	51
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°5. Tiempo de respuesta a llamados  
Fuente: El autor



Gráfica N°1. Tiempo de respuesta a llamados  
Fuente: El autor

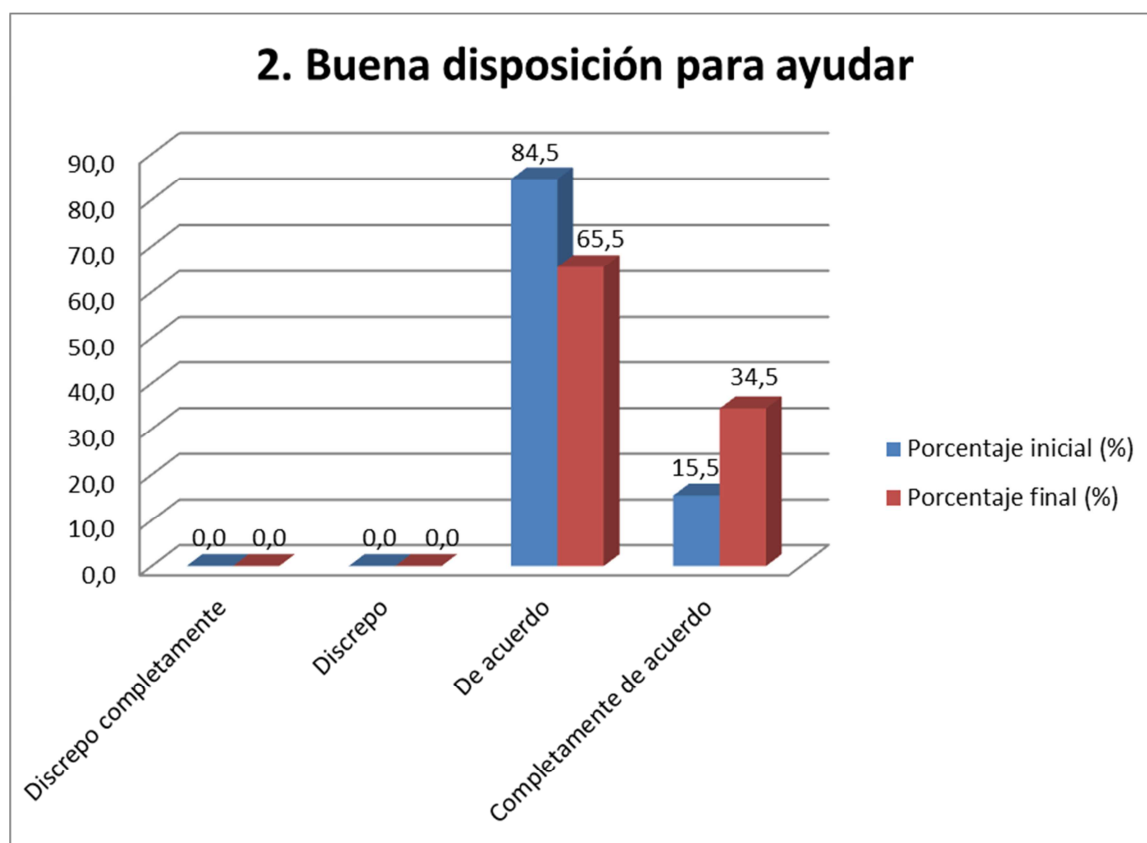
- De acuerdo a la tabla N°5 y gráfico N°1, un 30,55% de pacientes señala que está completamente de acuerdo con que el personal de enfermería acudió a sus llamados en el tiempo esperado, lo cual indica un aumento en la eficiencia del personal de enfermería en cerca de un 23%; así como una disminución de desacuerdo de cerca del 3%.

## 2. Buena disposición para ayudar

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	0,0	0
Discrepo	0,0	0	Discrepo	0,0	0
De acuerdo	84,52	142	De acuerdo	65,47	110
Completamente de acuerdo	15,48	26	Completamente de acuerdo	34,53	58
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°6. Buena disposición para ayudar

Fuente: El autor



Gráfica N°2. Buena disposición para ayudar

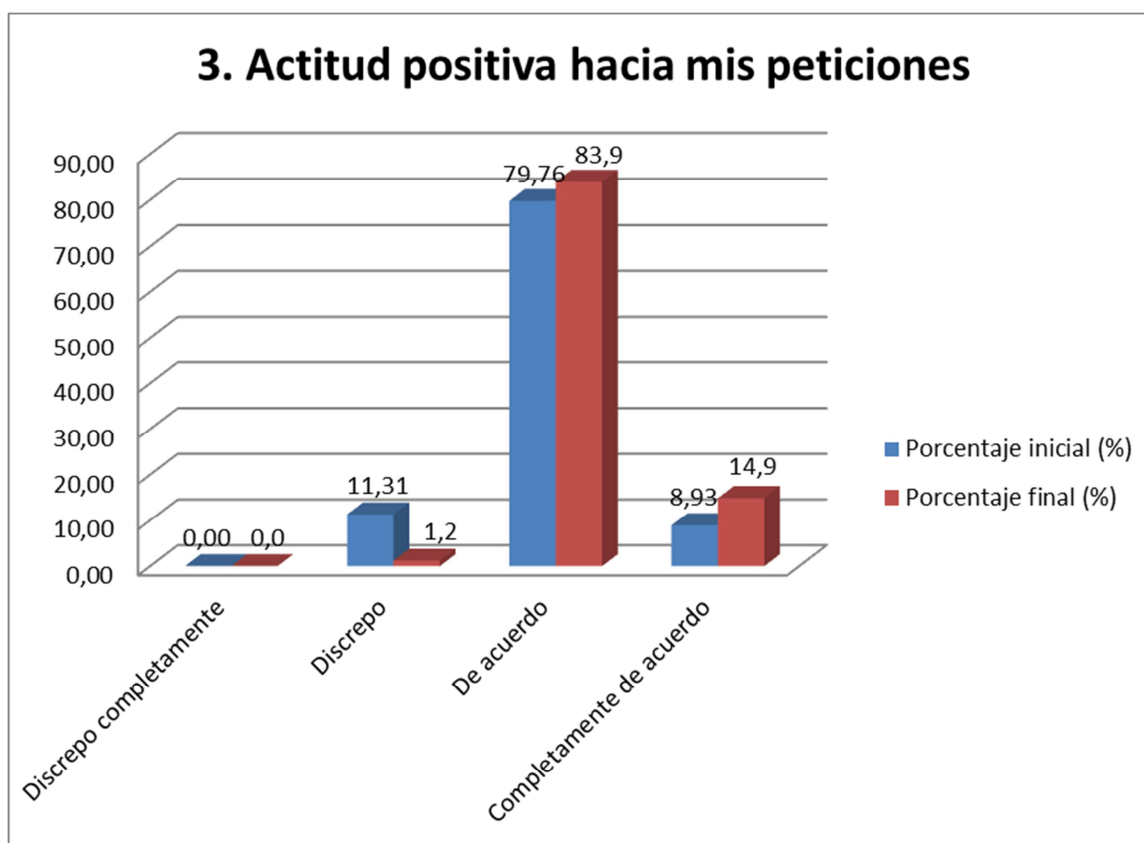
Fuente: El autor

- En la tabla N°6 y gráfico N°2 se puede evidenciar que el personal de enfermería muestra una buena disposición para ayudar, se puede observar que han aumentado en cerca del 20% los pacientes que piensan que ha mejorado la disposición a ayudar del personal de enfermería.

### 3. Actitud positiva hacia peticiones

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	0,0	0
Discrepo	11,31	19	Discrepo	1,19	2
De acuerdo	79,76	134	De acuerdo	83,93	141
Completamente de acuerdo	8,93	15	Completamente de acuerdo	14,88	25
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°7. Actitud positiva hacia peticiones  
Fuente: El autor



Gráfica N°3. Actitud positiva hacia peticiones  
Fuente: El autor

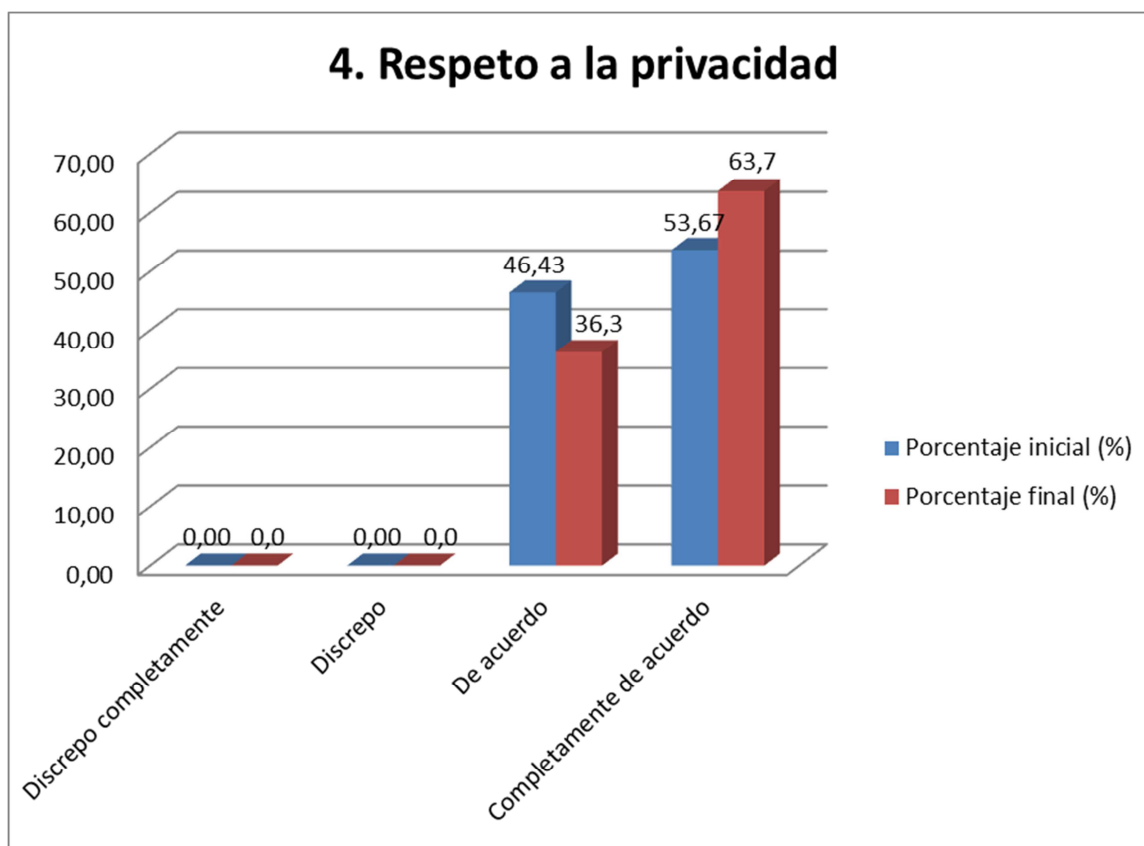
En la tabla N°7 y gráfica N°3 podemos observar que los pacientes están más satisfechos con la actitud positiva hacia las peticiones de los mismos, debido a que discrepan un 10% menos y ha aumentado el número de pacientes que están completamente de acuerdo en cerca del 5%.

#### 4. Respeto a la privacidad

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	0,0	0
Discrepo	0,0	0	Discrepo	0,0	0
De acuerdo	46,43	78	De acuerdo	36,3	61
Completamente de acuerdo	53,57	90	Completamente de acuerdo	63,7	107
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°8. Respeto a la privacidad

Fuente: El autor



Gráfica N°4. Respeto a la privacidad

Fuente: El autor

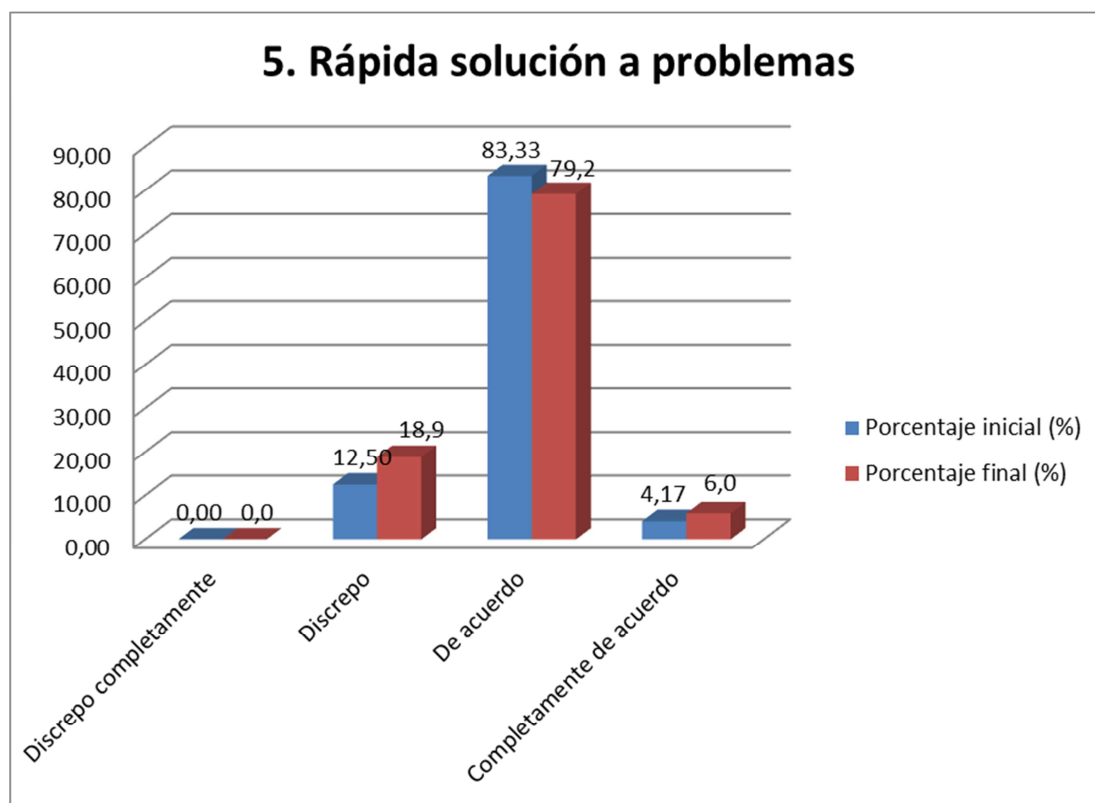
- La tabla N°8 y gráfico N°4 muestra un completo respeto de la privacidad del paciente por parte del cuerpo de enfermería, ningún paciente discrepa en este punto y ha aumentado en un 10% la cantidad de pacientes que está completamente de acuerdo en que se respeta la privacidad.

## 5. Rápida solución a problemas

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	0,0	0
Discrepo	12,5	21	Discrepo	14,88	25
De acuerdo	83,33	140	De acuerdo	79,16	133
Completamente de acuerdo	4,17	7	Completamente de acuerdo	5,96	10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°9. Rápida solución a problemas

Fuente: El autor



Gráfica N°5. Rápida solución a problemas

Fuente: El autor

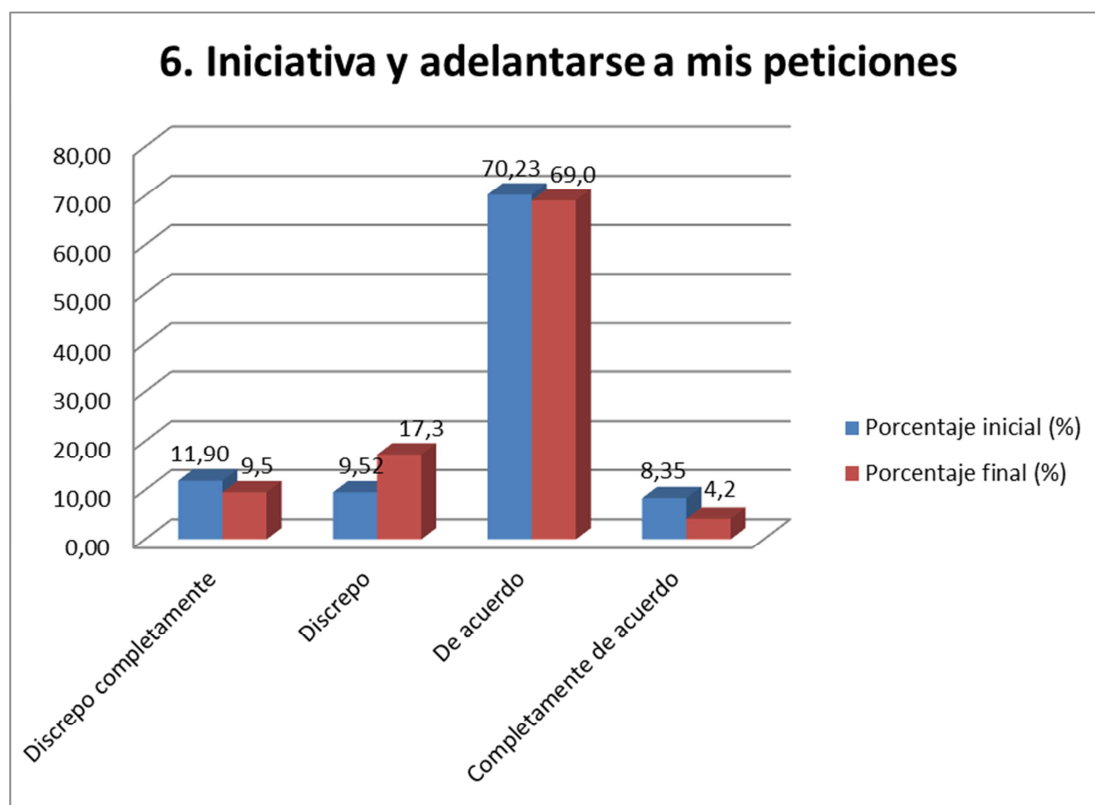
- En la tabla N°9 y gráfico N°5 se puede evidenciar que el tiempo en el que se solucionan los problemas de los pacientes no ha variado de forma considerable luego de aplicar el modelo de gestión por competencias, los pacientes que discrepan en este punto han aumentado en un 6% aproximadamente, lo que indica que existe algún factor que imposibilita solucionar los problemas de los pacientes de manera inmediata.

## 6. Iniciativa y adelantarse a necesidades

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	11,9	20	Discrepo completamente	9,52	16
Discrepo	9,52	16	Discrepo	17,26	29
De acuerdo	70,23	118	De acuerdo	69,04	116
Completamente de acuerdo	8,35	14	Completamente de acuerdo	4,18	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°10. Iniciativa y adelantarse a necesidades

Fuente: El autor



Gráfica N°6. Iniciativa y adelantarse a necesidades

Fuente: El autor

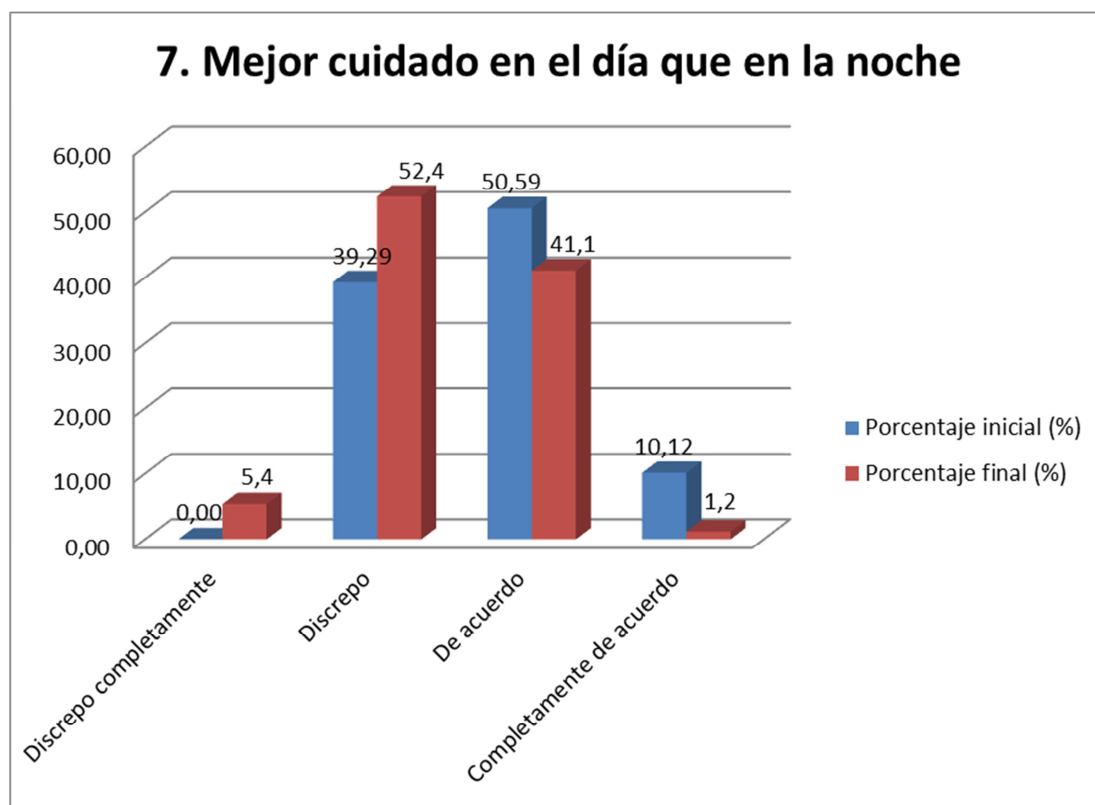
- En la tabla N°6 podemos observar que el personal de enfermería no tiene una gran iniciativa para adelantarse a los problemas y necesidades de los pacientes, sino que en su mayor parte esperan el llamado del paciente, incluso existe un aumento de cerca del 8% de pacientes que piensan que el personal de enfermería no presenta iniciativa ni se ha adelantado a sus necesidades.

## 7. Mejor cuidado en el día que en la noche

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	5,36	9
Discrepo	39,29	66	Discrepo	52,38	88
De acuerdo	50,59	85	De acuerdo	41,07	69
Completamente de acuerdo	10,12	17	Completamente de acuerdo	1,19	2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°11. Mejor cuidado en el día que en la noche

Fuente: El autor



Gráfica N°7. Mejor cuidado en el día que en la noche

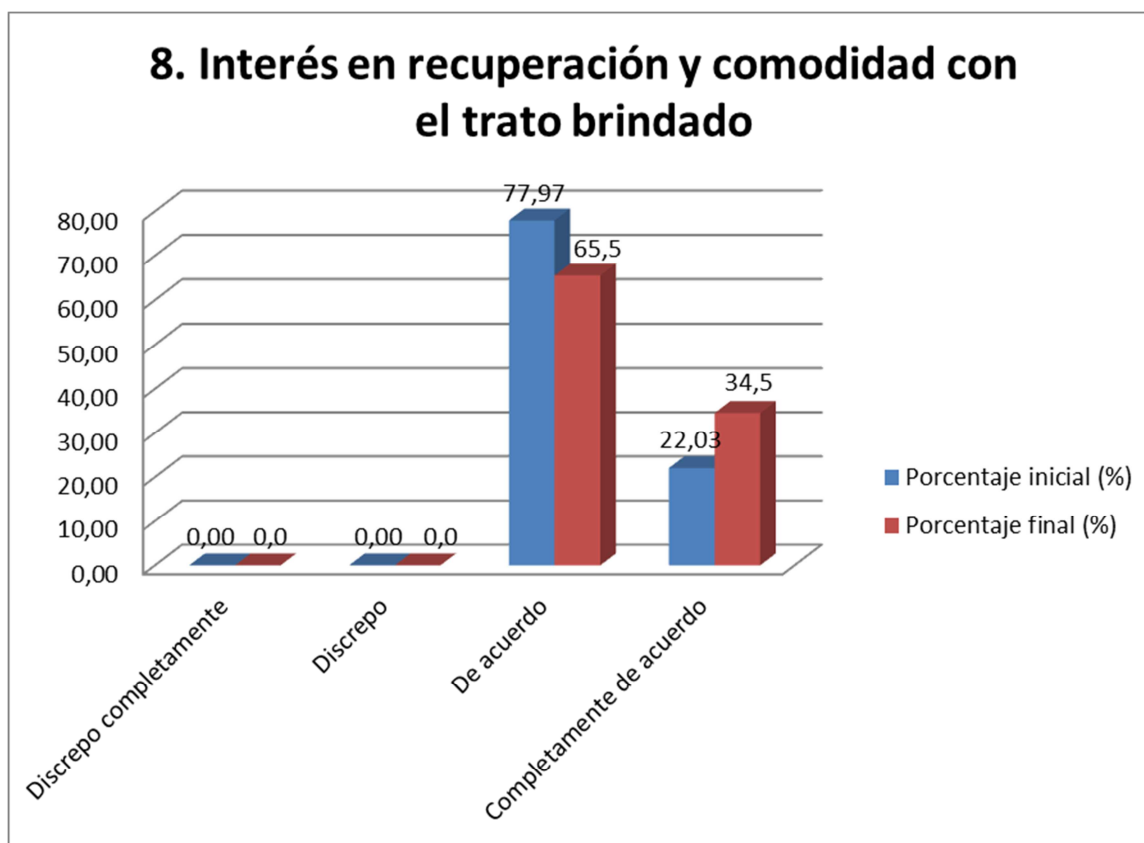
Fuente: El autor

- En cuanto a la calidad del cuidado en diferentes horas del día, la tabla N°11 muestra que cerca del 52% de los pacientes encuestados sienten que el cuidado es igual en el día y en la noche, pero un 41% siente que el cuidado es mejor en la noche, esto puede deberse a una apreciación subjetiva del paciente porque en la noche generalmente duerme, o puede deberse a un descuido del personal en las noches.

## 8. Interés en recuperación y comodidad con el trato brindado

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	0,0	0
Discrepo	0,0	0	Discrepo	0,0	0
De acuerdo	77,97	131	De acuerdo	65,48	110
Completamente de acuerdo	22,03	37	Completamente de acuerdo	34,52	58
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°12. Interés en recuperación y comodidad con el trato brindado  
Fuente: El autor



Gráfica N°8. Interés en recuperación y comodidad con el trato brindado  
Fuente: El autor

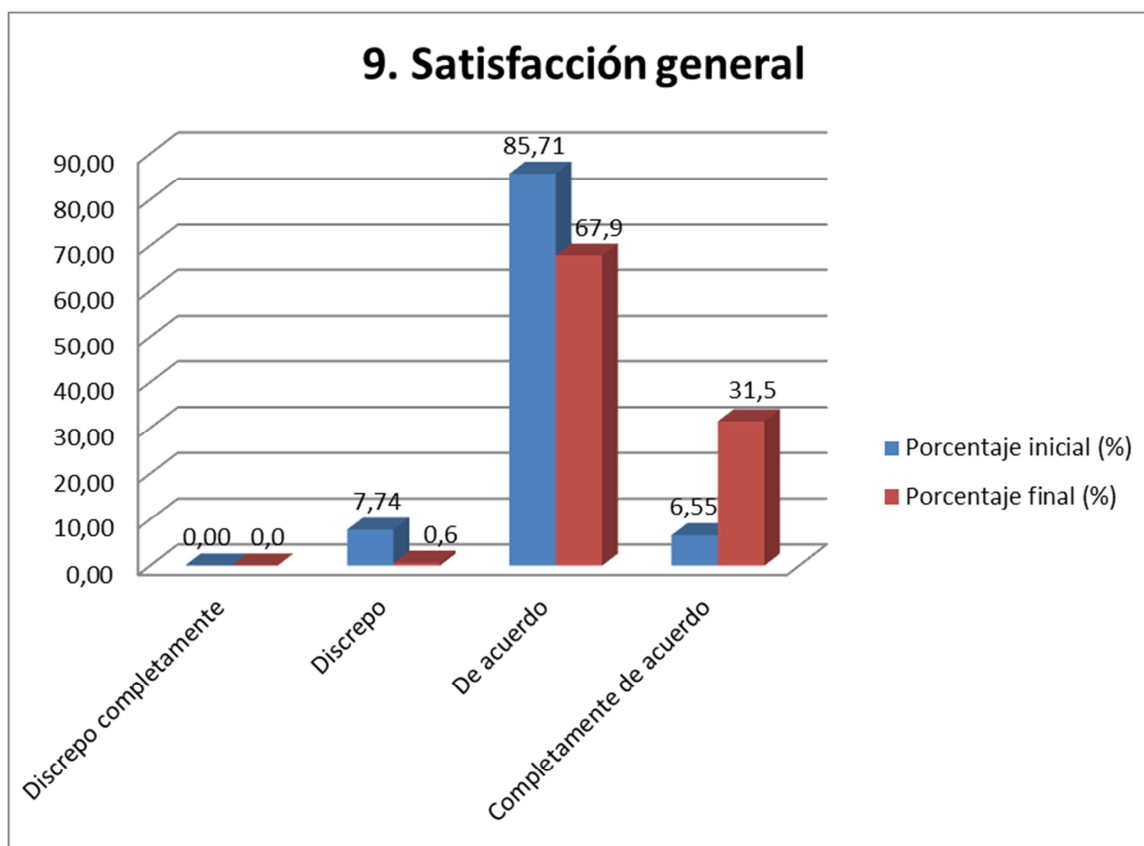
- El personal de enfermería, de acuerdo a la tabla N°12 y gráfico N°8 muestran un creciente interés en la recuperación del paciente, lo que conlleva a una mayor comodidad con el trato brindado, un aumento de cerca del 12% de pacientes demuestra esta apreciación.

## 9. Satisfacción general con cuidados brindados

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Discrepo completamente	0,0	0	Discrepo completamente	0,0	0
Discrepo	7,74	13	Discrepo	0,6	1
De acuerdo	85,71	144	De acuerdo	67,86	114
Completamente de acuerdo	6,55	11	Completamente de acuerdo	31,54	53
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>168</b>

Tabla N°13. Satisfacción general con cuidados brindados

Fuente: El autor



Gráfica N°9. Satisfacción general con cuidados brindados

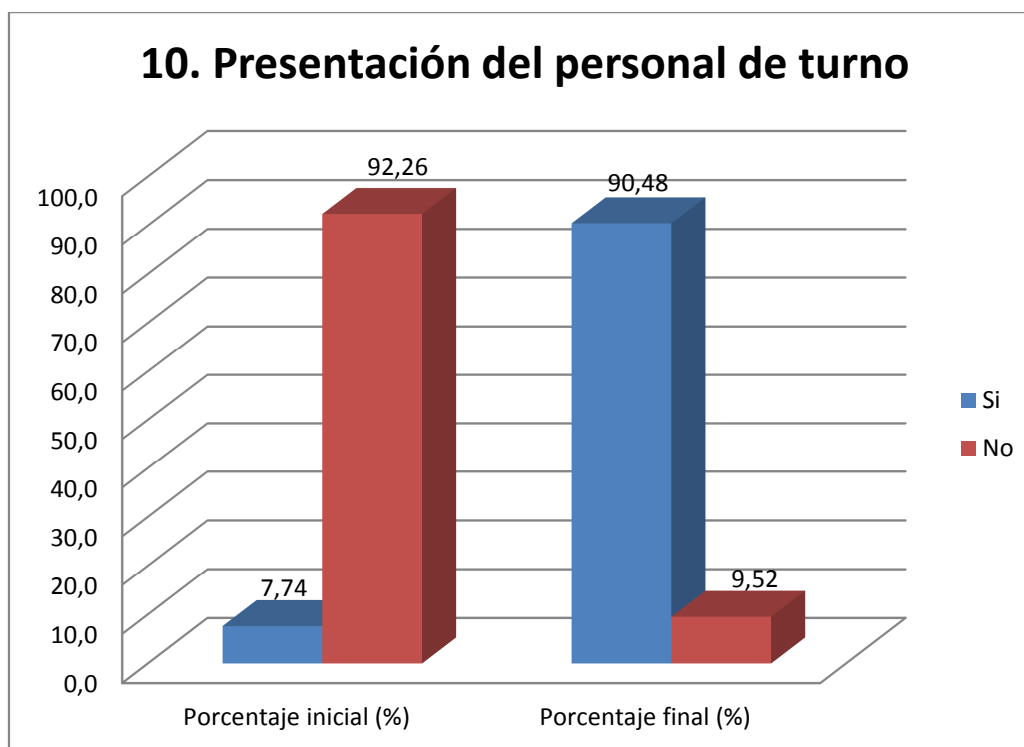
Fuente: El autor

De manera general, podemos apreciar en la gráfica N°9 la disminución de un 7% de los pacientes que no se han sentido satisfechos con los cuidados brindados por el personal de enfermería, sin embargo, hay un incremento de cerca del 25% de pacientes que se han sentido mejor cuidados luego de la implementación del modelo de evaluación por competencias.

## 10. Presentación del personal de turno

Encuesta inicial			Encuesta final		
Parámetro	Porcentaje inicial (%)	N°	Parámetro	Porcentaje final (%)	N°
Si	7,74	13	Si	90,48	152
No	92,26	155	No	9,52	16
<b>Total</b>	100	168	<b>Total</b>	100	168

Tabla N°14. Presentación del personal de turno  
Fuente: El autor



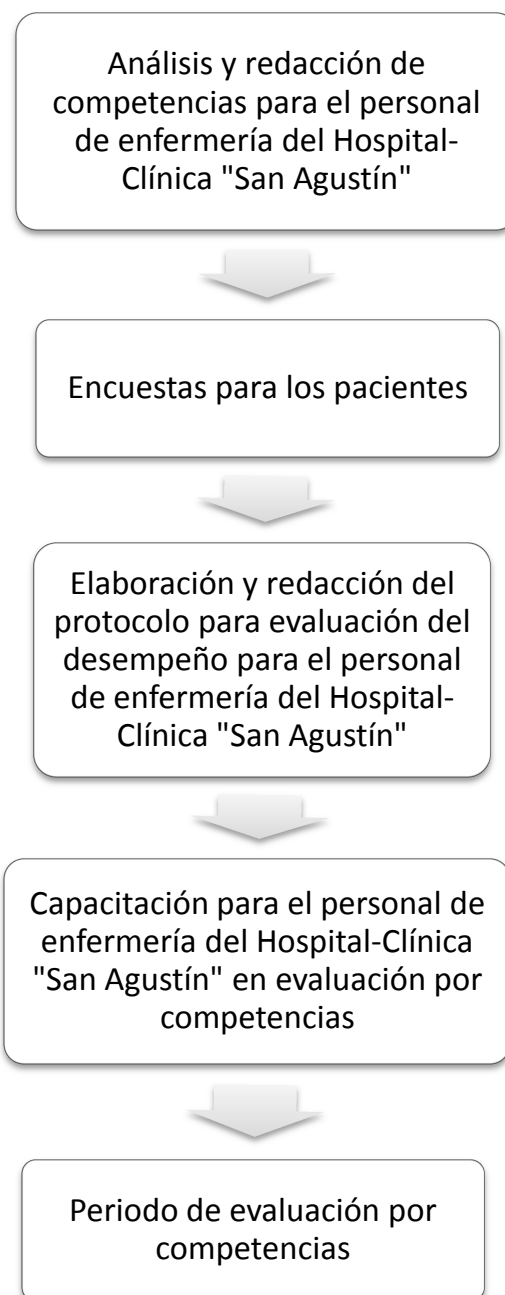
Gráfica N°10. Presentación del personal de turno  
Fuente: El autor

- Podemos observar en la gráfica que una vez que se ha explicado al personal la importancia de presentarse y que esto es un requisito del hospital, la mayoría del personal de enfermería (90%) se han presentado la primera vez que ingresan a la habitación del paciente.

## **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### IV.A. DIAGRAMA DE LA PROPUESTA

Luego haber realizado el análisis del problema, en este apartado se describirá las propuestas a implementar para la mejora de la gestión del personal de enfermería, el perfil requerido para el personal de enfermería del Hospital-Clínica “San Agustín”, así como las competencias necesarias para el desarrollo óptimo de sus actividades.



## IV.B. ANÁLISIS Y REDACCIÓN DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL CLÍNICA “SAN AGUSTÍN”

### PERFIL DE TRABAJO REQUERIDO

#### a. Datos de Identificación:

<b>Institución:</b> Hospital – Clínica “San Agustín” de Loja	<b>Unidad:</b> Enfermería
<b>Puesto:</b> Enfermera de planta	<b>Código:</b> 002

b. **Misión del Puesto:** Es responsable de brindar a los pacientes todos los cuidados de enfermería necesarios en forma oportuna, con calidad científica, técnica, humanística y ética.

#### c. Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Responder ágilmente a los llamados de los pacientes	5	5	4	25
Monitorear constantemente a los pacientes	4	5	4	24
Suministrar los medicamentos y alimentos a los pacientes a las horas indicadas	3	5	4	23
Mantener el aseo personal del paciente	3	4	3	15
Preparar al paciente para cirugía	1	3	2	7
Comunicar al médico tratante el estado del paciente y cualquier variación de su estado	2	5	2	12
Mantener ordenada y limpia el área de enfermería	2	2	2	6

Conocer la historia clínica y el estado del paciente	2	4	2	10
Elaborar la historia clínica de enfermería	3	5	4	23
Realizar notas de entrega y recepción de turno de cada paciente	2	4	4	18

donde:

Fórmula:  $(C \times D) + F$

F = frecuencia de la actividad

C = consecuencias por omisión de la actividad

D = dificultad de la actividad

**d. Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Responder ágilmente a los llamados de los pacientes	Sistema de llamados y ubicación de habitaciones
Monitorear constantemente a los pacientes	Historia clínica del paciente
Suministrar los medicamentos y alimentos a los pacientes a las horas indicadas	Historia clínica del paciente
Elaborar historia clínica de enfermería	Formato y llenado de historia clínica de enfermería

**e. Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Enfermería

**f. Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año
Especificidad de la experiencia	En cuidado y manejo de pacientes en hospitales, clínicas o centros de salud.

**g. Competencias requeridas:**

Competencia	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	X		
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales	X		

Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, así como el sentido común en todos los aspectos de la vida		X	
Orientación al cliente (paciente)	Implica un deseo de servir o ayudar a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	X		
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias, implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas.	X		
Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar un grupo y trabajar juntos en busca de objetivos comunes.	X		
Colaboración	Implica tener expectativas positivas con respecto a los demás y comprensión interpersonal, capacidad de trabajar con grupos interdisciplinarios		X	
Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, sin que esto afecte su nivel de actividad		X	

#### h. Comportamientos en relación a las competencias:

Competencia	Definición de comportamientos	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Compromiso	Asumir como propios los objetivos de la organización, sentirse orgulloso de ser parte de la organización, apoyar e instrumentar las decisiones de los superiores con miras al logro de los objetivos planteados	X		
Ética	Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma forma, respeta y hace respetar las pautas establecidas por la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales	X		
Prudencia	Lleva a cabo sus tareas y objetivos con moderación y sensatez, tienen discernimiento sobre lo que es bueno o malo para sí o para sus compañeros o pacientes y actúa de acuerdo con esta consciencia		X	
Orientación al cliente (paciente)	Está disponible para los pacientes, busca siempre el bienestar del paciente y minimizar el dolor, aporta soluciones a los	X		

	problemas del paciente.			
Temple	Es sereno y prudente y tiene gran fortaleza, domina con cautela y convicción cada situación, mantiene alto y constante su nivel de rendimiento, transmite fortaleza y constancia a todo el equipo.	X		
Trabajo en equipo	Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu de equipo, actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación	X		
Colaboración	Comparte información con sus pares y realiza aportes a otras áreas de la organización, mantiene actitud abierta hacia los demás y genera confianza		X	
Dinamismo	Mantiene alto y constante el nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes, transmite energía al equipo.		X	

**i. Cualidades requeridas:**

Cualidad	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Estabilidad emocional	Implica ser adaptable, controlar sus impulsos y enfrentarse mejor con el estrés	X		
	Persona que tiene fuerza de voluntad para	X		

Paciencia	mantener autocontrol y tranquilidad frente a las diferentes situaciones			
Amabilidad	La persona amable simpatiza con los demás, está dispuesta a ayudarles, es atento con las personas, y se muestra dispuesta a cooperar.	X		
Actitud positiva y servicial	Busca siempre la mejor solución y no deja que los problemas lo agobien, busca siempre la satisfacción del paciente.	X		

<b>ELABORADO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>REFORMADO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>
Eduardo Hidalgo E.	María Cristina Crespo Directora de Tesis	Jorge Londoño Gerente General		
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

## IV.C. ENCUESTAS PARA PACIENTES

La primera encuesta a pacientes se realizó entre el 01 de Agosto y el 30 de Agosto del 2011, siendo encuestados 168 pacientes que previamente fueron dados de alta. La segunda encuesta se realizó entre el 01 y 30 de Noviembre del 2011, luego de la primera evaluación por competencias al personal de enfermería

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL “HOSPITAL -CLÍNICA SAN AGUSTÍN”

Encuesta N° \_\_\_\_

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

De acuerdo a la experiencia de su estadía en el Hospital-Clínica “San Agustín”, piensa que:

**1. A mis llamados o de mi familia, el personal de enfermería respondió en un tiempo razonable:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**2. El personal de enfermería se mostró dispuesto a ayudarme:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**3. El personal de enfermería mostró una actitud positiva hacia mis peticiones:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**4. El personal de enfermería respetó mi privacidad:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**5. El personal de enfermería solucionó mi problema rápidamente:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**6. El personal de enfermería tomó la iniciativa y se adelantó a mis necesidades:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**7. Sentí un mejor cuidado en el día que en la noche:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**8. El personal de enfermería mostró interés en mi recuperación y me sentí cómodo con el trato brindado:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**9. En general, me sentí satisfecho con los cuidados brindados por el personal de enfermería:**

- a) Discrepo completamente
- b) Discrepo
- c) De acuerdo
- d) Completamente de acuerdo

**10. El personal de enfermería se presentó y anunció el horario en el que va a estar de guardia:**

- a) Si
- b) No

**Encuesta elaborada por:** Eduardo Hidalgo E.

**Encuesta revisada por:** Jorge Hernán Londoño – Gerente General

## IV.D. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL CLÍNICA “SAN AGUSTÍN”.

La evaluación por competencias al personal de enfermería se realizará una vez al final de cada mes, siguiendo el siguiente formulario:

### Hospital Clínica "San Agustín"

#### Formulario 001: PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

Datos de el/la colaborador/a			
Apellidos y nombres del evaluado:			
Denominación del puesto que desempeña:			
Título o profesión:			
Apellidos y nombres del evaluador: (dd/mm/aaaa)		Desde:	Hasta:

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Indicadores de gestión del puesto:		# Actividades =	Factor = 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del periodo evaluado	Cumplidos	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Responder ágilmente a los llamados de los pacientes					
Monitorear constantemente a los pacientes					
Suministrar los medicamentos y alimentos a los pacientes a las horas indicadas					
Mantener el aseo personal del paciente					
Preparar al paciente para cirugía					
Comunicar al médico tratante el estado del paciente y cualquier variación de su estado					
Mantener ordenada y limpia el área de enfermería					
Conocer la historia clínica y el estado del paciente					
Elaborar la historia clínica de enfermería					

Realizar notas de entrega y recepción de turno de cada paciente				
Total de Actividades:				

<b>EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>			
Factor = 20%			
<b>Descripción</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de aplicación</b>
Compromiso	Alta		
Ética	Alta		
Prudencia	Media		
Orientación al cliente (paciente)	Alta		
Temple	Alta		
Trabajo en equipo	Alta		
Colaboración	Media		
Dinamismo	Media		

<b>EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS BÁSICAS DEL PUESTO</b>			
Factor = 20%			
<b>Descripción</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de aplicación</b>
Cuidar la salud del individuo en forma personalizada, integral y continúa respetando sus valores, costumbres y creencias	Alta		
Cumplir los principios de asepsia, antisepsia y normas de bioseguridad, según los contextos de desempeño	Alta		
Ejecutar actividades de prevención y protección de las enfermedades a individuos, familias y comunidad.	Media		

Ejecutar actividades de curación y cuidados paliativos al individuo	Alta		
Ejecutar la preparación y administración de fármacos por diferentes vías	Alta		
Identificar signos y síntomas de emergencia quirúrgica, de patologías comunes, parámetros vitales y complicaciones	Alta		

<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>	
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)</b>
<b>Indicadores de gestión del puesto</b>	
<b>Competencias Universales</b>	
<b>Competencias Técnicas del Puesto</b>	
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:</b>	
<b>SATISFACTORIO:</b>	
<b>EVALUADOR:</b>	
<b>FECHA:</b>	

#### **IV.E. CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE ENFERMERÍA EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.**

La capacitación al personal administrativo en evaluación del desempeño por competencias se la realizó a inicios del mes de septiembre del 2011, al igual que al personal de enfermería, siendo evaluado el periodo octubre-noviembre 2011.

Los temas tratados en dicha capacitación incluyeron la evaluación del desempeño por competencias, el procedimiento de implementación de un plan de evaluación del desempeño por competencias, se dio a conocer al personal de enfermería los resultados de la primera encuesta realizada a los pacientes, determinando los puntos fuertes y puntos a mejorar en su desempeño, así como otras observaciones en cuanto al manejo de los pacientes.

En esta capacitación se dio a conocer también el perfil del puesto del personal de enfermería, las actividades del puesto, los conocimientos y cualidades necesarias y, finalmente, se explicó las competencias necesarias y la manera de evaluar cada una de esas competencias, dicha evaluación estuvo a cargo de la Jefe de enfermería del Hospital Clínica “San Agustín”, cabe destacar que se realizó una capacitación especial para la Jefe de enfermería en lo concerniente al proceso de evaluación mismo.

## **CAPÍTULO V. VALIDACIÓN**

## V.I. RESULTADOS ALCANZADOS

La propuesta de un modelo de evaluación al personal de enfermería del hospital clínica “San Agustín” se ha analizado conjuntamente con el gerente general, así como con el consejo directivo de la institución, y su validación se ha realizado por parte de los mismos; debido a la naturaleza de la presente investigación, se realizará una validación estadística de la misma, en la cual se puede observar el impacto positivo del modelo por competencias en esta institución de salud.

Para el análisis estadístico se utilizaron los datos provenientes de una encuesta inicial y una encuesta igual aplicada luego de un mes de haber capacitado al personal de enfermería en el nuevo modelo de evaluación por competencias.

Para poner a prueba las hipótesis se utilizó la prueba de ji cuadrada ( $\chi^2$ ) debido a que se está trabajando con datos nominales, para lo cual se han agrupado las frecuencias de encuestas iniciales y finales de la pregunta número nueve referente a la satisfacción general de los pacientes respecto al servicio de enfermería recibido en el Hospital Clínica “San Agustín”

	Discrepo completamente	Discrepo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Marginal por región
Encuesta inicial	0	13	144	11	168
Encuesta final	0	2	113	53	168
<b>Marginal por columna</b>	0	15	257	64	336

Cálculo de  $\chi^2_{\text{obt}}$

Celda número	$f_o$	$f_e$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
1	0	$0(168)/336$	$(0-0)^2/0 = 0$
2	13	$15(168)/336$	$(13-15)^2/7,5 = 4,03$
3	144	$257(168)/336$	$(144-128,5)^2/128,5 = 1,87$
4	11	$64(168)/336$	$(11-32)^2/32 = 13,78$
5	0	$0(168)/336$	$(0-0)^2/0 = 0$
6	2	$15(168)/336$	$(2-7,5)^2/7,5 = 4,03$
7	113	$257(168)/336$	$(113-128,5)^2/128,5 = 1,87$
8	53	$64(168)/336$	$(53-32)^2/32 = 13,78$

$$\chi^2_{\text{obt}} = 39,3$$

$$\text{gl (grados de libertad)} = (r - 1) (c - 1)$$

$$\text{gl} = (2 - 1) (4 - 1)$$

$$gl = 3$$

$$\alpha = 0,05$$

Con  $gl = 3$  y  $\alpha = 0,05$ ,  $\chi^2_{crit} = 7,815$

Entonces,

$$\chi^2_{obt} = 39,3 > \chi^2_{crit} = 7,815$$

***Conclusión:***

En vista de que  $\chi^2_{obt} > 7,815$ , rechazamos  $H_0$  y concluimos el nivel de satisfacción general de los pacientes con los servicios brindados por el personal de enfermería del Hospital Clínica “San Agustín” depende de un proceso de evaluación del desempeño del Talento Humano por competencias.



JORGE HERNÁN LONDOÑO R.  
GERENTE

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **VIA. CONCLUSIONES**

- Mediante los resultados de las encuestas se pudo llegar a conocer un alto nivel de satisfacción de los clientes con el servicio que brinda el personal de enfermería del Hospital Clínica “San Agustín”, sin embargo, se puede llegar a mejorar mucho más el servicio brindado y el ambiente laboral del personal de enfermería.
  
- Se llegó a adaptar el método de Evaluación de desempeño del Talento Humano por Competencias para profesionales de enfermería en el Hospital-Clínica San Agustín de la ciudad de Loja, Ecuador; para lo cual, inicialmente se determinaron las competencias requeridas para el personal de enfermería, luego se redactó una descripción del puesto de enfermera/o, se elaboró y aplicó encuestas de satisfacción a los pacientes, se formuló un protocolo para la evaluación de desempeño para el personal de enfermería en el Hospital Clínica “San Agustín” y se capacitó al personal administrativo y de enfermería en evaluación del desempeño por competencias y, finalmente se llevó a cabo la primera evaluación por competencias.
  
- El proceso de evaluación del desempeño del Talento Humano por competencias para el personal de enfermería del Hospital Clínica “San Agustín” influye directamente en el nivel de satisfacción general de los pacientes, por lo que se cumplió con la finalidad del proyecto.
  
- Un proceso de evaluación del desempeño del Talento Humano por competencias para el personal de enfermería se puede llevar a cabo siempre que exista compromiso y motivación a todos los niveles de la organización.

- El trabajo diario del personal de enfermería presenta ciertas particularidades y desafíos, para lo cual se identificó que es necesario que se demuestre un compromiso y ética intachables, prudencia en el trato con los pacientes y orientación a los mismos, temple y trabajo en equipo para que el rendimiento sea constante y no se agoten las energías en las primeras horas del turno, dinamismo para cumplir con los requerimientos de pacientes y médicos y finalmente, la colaboración es indispensable para la satisfacción y mejoría del paciente y para las entregas y recepciones de los turnos de trabajo.

## **VI.B. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda capacitar continuamente al personal de enfermería en temas de competencias necesarias para una buena cultura organizacional y clima laboral, así como reforzar su confianza personal y en el grupo de trabajo
  
- Se recomienda, además, mantener cursos técnicos permanentes y observar la mejora en las destrezas del personal de enfermería que vayan encaminadas a una mayor satisfacción del paciente y disminución del dolor.
  
- Se recomienda, además, que la evaluación del desempeño por competencias se lleve a cabo por una persona capacitada y con experiencia, que sea imparcial, de preferencia él o la Jefe del Talento Humano junto a él o la Jefe de enfermería.
  
- Motivar al personal de enfermería a mantenerse atento todas las horas de su turno, ya sea en el día o en la noche y analizar la posibilidad de que se implemente un o una jefe de enfermería para el turno de la noche.
  
- Realizar una evaluación del desempeño por competencias cada tres meses durante el primer año de su uso y dar un correcto *feedback* al personal de enfermería.
  
- Realizar cursos y talleres que ayuden a la motivación del personal y al trabajo en grupo, ya que el trabajo de enfermería es inminentemente grupal y se precisa un buen ambiente de trabajo para alcanzar las metas trazadas.

- Analizar y formular un plan de compensaciones y reconocimiento de méritos a las personas que alcancen la mayor puntuación en su evaluación del desempeño, por ejemplo, exhibiendo una placa de “enfermero o enfermera del mes”.

- Ampliar el sistema de evaluación del desempeño por competencias para todas las áreas del Hospital Clínica “San Agustín”, e incluir este tema en las reuniones del Directorio y reuniones del Gerente con el personal del Hospital.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles Martha Alicia. *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. 1ra ed.* Buenos Aires. Editorial Granica. 2006.
- Alles Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2da ed.* Buenos Aires. Editorial Granica. 2005.
- Alles Martha Alicia. *Elija al mejor: Cómo entrevistar por Competencias. 1ra ed.* Buenos Aires. Editorial Granica. 2003.
- Alles Martha Alicia. *El Diccionario. Gestión por Competencias. 1ra ed.* Buenos Aires. Editorial Granica. 2004.
- Alles Martha Alicia. *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360 grados. 1ra ed.* Buenos Aires. Editorial Granica. 2006.
- Ayuso D., Grande R. 2006. *La gestión de enfermería y los servicios generales en las organizaciones sanitarias.* Editorial Díaz de Santos. España.
- Baca Urbina Gabriel. *Evaluación de proyectos, 5ta ed.* México. McGraw-Hill, 2005.
- Bernal Torres César. *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2da ed.* Colombia. Editorial Pearson Educacion. 2006.

- Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. Colombia. Editorial McGraw-Hill. 2001.
- Goñi Zabala Juan José. *Talento, tecnología y tiempo*. España. Editorial Díaz de Santos. 2008.
- Jaramillo Antillón Juan. *Gerencia y administración de servicios médicos y hospitales*. Costa Rica. Editorial Nacional de Salud y Seguridad Social. 2006.
- Levin, Rubin, Balderas, *et al.* *Estadística para administración y economía*. 7ma. ed. Editorial Pearson. México. 2004.
- López María José. *Administrar en enfermería hoy*. Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones. España. 2002.
- Malagón-Londoño, Galán Morera, Pontón Laverde. *Administración Hospitalaria*, 3ra ed. Colombia. Editorial Médica Panamericana. 2008.
- Martínez Daniel, Milla Artemio. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. España. 2005.
- MarrinerTomey Ann. *Guía de gestión y dirección de enfermería*. 8va ed. Editorial Elsevier. España. 2009.

- Montemayor María V. *Guía para la investigación documental*. Editorial Trillas. España. 2006.
- Pagano Roberth. *Estadística para las ciencias del comportamiento. 7ma ed.* Editorial Thomson. México D.F., México. 2006.
- Sagi-Vela Grande Luis. *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Editorial ESIC. Madrid – España. 2004.
- Urquijo José y Bonilla Josué. *La remuneración del trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. 2008.
- Varo Jaime. *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1994.
- Zelaya Lücke Julio. *Clasificación de puestos*. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José de Costa Rica. 2006.