



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**“ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS  
PROFESIONALES DE ENFERMERIA EN EL AREA  
OPERATIVA. CASO HOSPITAL DEL SUR”**

**SUSTENTADO POR:**

**OLINDA ELIZABETH ALVAREZ SILVA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCION EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C, FCO. MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**“ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS  
PROFESIONALES DE ENFERMERIA EN EL ÁREA  
OPERATIVA. CASO HOSPITAL DEL SUR”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MASTER EN DIRECCION EMPRESARIAL CON  
ORIENTACION EN GERENCIA HOSPITALARIA**

**ASESOR**

**PATRICIA VILLALTA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS PROFESIONALES DE ENFERMERIA EN EL AREA OPERATIVA. CASO HOSPITAL DEL SUR**

**NOMBRE MAESTRANTE  
OLINDA ELIZABETH ALVAREZ SILVA**

#### **Resumen**

La presente investigación fue realizada en el departamento de enfermería del Hospital General del Sur, Choluteca, Honduras, para conocer los factores que influían en el desempeño de la profesional de enfermería en relación al Modelo de Gestión Hospitalaria, implementado por la Secretaria de Salud. El objetivo es contribuir a la eficiencia del desempeño de las profesionales de enfermería en el nuevo modelo de gestión hospitalaria a través de la revisión y mejoramiento del manual de funciones y la elaboración de un manual específico complementario. El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativa, con un alcance explicativo y descriptivo. Las metodologías empleadas fueron la metodología de procesos, y la metodología de análisis y descripción de puestos de las funciones administrativas para cada puesto de la profesional de enfermería. Los resultados reflejan una oportunidad de mejora en cuanto al cumplimiento eficiente de sus funciones por falta de recursos humanos, sobrecarga de trabajo, falta de tiempo y desconocimiento de las funciones que están contempladas en el nuevo manual de gestión hospitalaria. Para mejorar su desempeño, se propuso un plan de mejora y la elaboración de un manual específico para la profesional de enfermería.

**Palabras claves:** funciones, manual, modelo de gestión, plan de mejora, profesionales de enfermería.



## **GRADUATE SCHOOL**

### **ALTERNATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS PROFESIONALES DE ENFERMERIA EN EL AREA OPERATIVA. CASO HOSPITAL DEL SUR**

**NOMBRE MAESTRANTE  
OLINDA ELIZABETH ALVAREZ SILVA**

#### **Abstract**

The present investigation was done in the Department of Nursing of the Hospital General del Sur Choloteca, Honduras, to know the factors that influenced the performance of the nursing professional in relation to the Model of Hospital Management, implemented by the secretary of health. The objective is to contribute to efficiency of the performance of nursing professionals in the new hospital management model through the review and improvement of the manual of functions and the elaboration of a specific supplementary manual. The research approach was qualitative, with an explanatory and descriptive scope. The methodologies used were the methodology of processes and the methodology of analysis and description of positions of the administrative functions for each position of the professional of nursing. The results showed that the Nursing Professionals of Hospital del Sur do not efficiently fulfill their duties due to lack of human resources, work overload, lack of time and lack of knowledge of the functions that are included in the new Hospital Management Manual. To improve performance, an improvement plan was proposed along with the development of a specific manual for the nursing professional.

**Keywords:** functions, improvement plan, management model, manual, nursing professionals.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, quien me ha apoyado en toda mi vida desde que lo conocí y fue mi compañero de maestría. Por acompañarme en este viaje de felicidad, metas y objetivos de nuestras vidas.

A mis hijos, por su apoyo moral en los momentos más críticos y por su comprensión en el tiempo de mi maestría.

A mi madre, por sus ánimos y fortaleza a pesar de su estado de salud.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por cuidar de mí, guiarme durante toda mi vida; por darme la inteligencia y sabiduría para alcanzar esta meta académica.

A las autoridades de Hospital Regional del Sur y compañeras de trabajo por brindarme su apoyo oportuno durante éste proceso de investigación.

A mis maestros y asesores quienes nunca desistieron al enseñarme con dedicación y empeño para mi mejor aprendizaje.

# CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                       | <b>1</b>  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN .....   | 1         |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....   | 2         |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....  | 2         |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....   | 3         |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN .....  | 4         |
| <b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....  | 5         |
| 2.2. TEORÍA DE SUSTENTO.....   | 7         |
| 2.2.1 ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS .....   | 10        |
| 2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS .....                                 | 11        |
| 2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR EN EL<br>TRABAJO FINAL..... | 11        |
| 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....   | 12        |
| 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....  | 14        |
| <b>CAPITULO III. METODOLOGÍA.....</b>  | <b>18</b> |
| 3.1 PROCESOS .....   | 18        |
| 3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....  | 18        |
| 3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....                            | 18        |
| 3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....   | 19        |
| 3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS...                    | 19        |
| 3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....                         | 19        |
| 3.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....                                      | 20        |
| 3.2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....                                       | 20        |
| 3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....                           | 20        |
| 3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....   | 21        |
| 3.2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS...                    | 21        |
| 3.2.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....                         | 21        |
| <b>CAPULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>                                    | <b>39</b> |



|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....                         | 39        |
| 4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA.....                       | 39        |
| 4.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE .....                             | 40        |
| 4.2 PROCESO ACTUAL .....                                     | 41        |
| 4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS .....                      | 41        |
| 4.2.2 ANÁLISIS DEL PERSONAL.....                             | 42        |
| 4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO.....                   | 43        |
| 4.3.1 JUSTIFICACIÓN .....                                    | 43        |
| 4.3.2 APLICACIÓN .....                                       | 43        |
| 4.3.3 RESULTADOS .....                                       | 43        |
| 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                             | 51        |
| 4.5 PROPUESTA DE MEJORA .....                                | 54        |
| 4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS .....                      | 54        |
| 4.6.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN .....                         | 55        |
| 4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN..... | 56        |
| <b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>       | <b>58</b> |
| 5.1 CONCLUSIONES .....                                       | 58        |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....                                    | 59        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                     | <b>60</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>62</b> |
| 7.1 ANEXO 1. ENCUESTA.....                                   | 62        |
| 7.2 ANEXO 2. PREGUNTA ABIERTA DE ENCUESTA .....              | 66        |
| 7.3 ANEXO 3. IMÁGENES DE APLICACIÓN DE ENCUESTA .....        | 67        |
| 7.4 GLOSARIO.....  | 68        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ..... | 19 |
| TABLA 2: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ..... | 21 |

|   |    |
|---|----|
| TABLA 3. ANÁLISIS FODA DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA HOSPITAL REGIONAL DEL SUR .....                                       | 22 |
| TABLA 4. MATRIZ DE PROCESO: DE ENTREGA DE HORARIO DE TURNOS .....   | 25 |
| TABLA 5. MATRIZ DE PROCESO: DE GESTIÓN DE MATERIAL, EQUIPO E INSUMO ..  | 25 |
| TABLA 6. MATRIZ DE PROCESO: DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO.....   | 26 |
| TABLA 7. MATRIZ DEL PROCESO SUPERVISA LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA BAJO SU CARGO .....                    | 26 |
| TABLA 8. MATRIZ DEL PROCESO: SUPERVISA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS RELACIONADOS CON LA ATENCIÓN ENFERMERÍA .....    | 27 |
| TABLA 9. MATRIZ DEL PROCESO: SUPERVISA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE ATENCIÓN DE LA SECRETARIA DE SALUD EN LA SALA ..... | 27 |
| TABLA 10. MATRIZ DE PROCESO: GESTIÓN DE MEDICAMENTOS .....  | 27 |
| TABLA 11. MATRIZ DEL PROCESO: ELABORA EL INFORME DE PRODUCCIÓN DE SU SALA .....   | 28 |
| TABLA 12. MATRIZ DEL PROCESO: PROGRAMA ASIGNACIONES DE ACTIVIDADES DE SU PERSONAL BAJO SU CARGO .....                   | 28 |
| TABLA 13. MATRIZ DEL PROCESO: CONTROL Y REVISIÓN DE INDICADORES .....   | 29 |
| TABLA 14. MATRIZ DEL PROCESO: PROGRAMA Y EJECUTA REUNIONES CON EL PERSONAL DE LA SALA.....                              | 29 |
| TABLA 15. MATRIZ DEL PROCESO: REUNIÓN CON EL EQUIPO DE MEJORA DE SU SERVICIO.....                                       | 30 |
| TABLA 16. MATRIZ DEL PROCESO: REUNIÓN CON EL CONSEJO CONSULTIVO.....  | 30 |
| TABLA 17. MATRIZ DEL PROCESO: REUNIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA.....  | 31 |
| TABLA 18. MATRIZ DEL PROCESO: COORDINA CON LOS DIFERENTES SERVICIOS DE APOYO AL PACIENTE DEL HOSPITAL.....              | 31 |
| TABLA 19. EL HOSPITAL REGIONAL DEL SUR PRESTA LOS SIGUIENTES SERVICIOS .....  | 40 |
| TABLA 20. COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES DEL CARGO QUE DESEMPEÑA ....   | 44 |
| TABLA 21. DIFICULTAD PARA HACER LOS ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LA PRODUCCIÓN DE SU SALA.....                              | 45 |

|   |    |
|---|----|
| TABLA 22. HA HECHO AL MENOS UNA INVESTIGACIÓN RELACIONADA CON EL<br>ÁREA DE SU DESEMPEÑO .....  | 45 |
| TABLA 23. RAZONES MÁS IMPORTANTES POR LAS QUE ALGUNA VEZ NO<br>PRESENTO A TIEMPO SUS INFORMES, PROGRAMACIONES, PLANES DE<br>TRABAJO BAJO SU RESPONSABILIDAD. .... | 46 |
| TABLA 24. FACTORES MÁS IMPORTANTES QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO EN EL<br>NUEVO MODELO DE GESTIÓN HOSPITALARIA .....   | 47 |
| TABLA 25. CONOCE EL PERFIL DE FUNCIONES DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL<br>NUEVO MODELO DE GESTIÓN HOSPITALARIA .....   | 47 |
| TABLA 26. SE BASA EN LOS LINEAMIENTOS DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA<br>REALIZAR SU TRABAJO.....  | 48 |
| TABLA 27. ACTIVIDADES QUE ACTUALMENTE REALIZA, QUE DEBERÍAN<br>INCORPORARSE A LAS FUNCIONES DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN<br>HOSPITALARIA .....                     | 49 |
| TABLA 28. EL NUEVO MANUAL DE FUNCIONES CONTIENE Y DESCRIBE<br>CLARAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA .....  | 50 |
| TABLA 29. CUMPLIRÍA SUS FUNCIONES CON UN NUEVO MANUAL .....   | 50 |
| TABLA 30. DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS.....   | 55 |
| TABLA 31. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN. ....  | 55 |
| TABLA 32. DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN.....  | 56 |

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1. COMPETENCIAS PARA CARGO DESEMPEÑAD .....                           | 44 |
| GRÁFICO 2. DIFICULTAD PARA ANÁLISIS ESTADÍSTICOS .....                        | 45 |
| GRÁFICO 3. INVESTIGACIÓN REALIZADA EN SU ÁREA .....                           | 46 |
| GRÁFICO 4. RAZONES PARA INCUMPLIMIENTO DE INFORME .....                       | 46 |
| GRÁFICO 5. FACTORES QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO.....                             | 47 |
| GRÁFICO 6. CONOCIMIENTO DEL PERFIL DE LA PROFESIÓN EN EL NUEVO<br>MANUAL..... | 48 |

GRÁFICO 7. EL NUEVO MANUAL PARA SU DESEMPEÑO .....49

GRÁFICO 8. ACTIVIDADES QUE NO ESTÁN Y DEBERÍAN ESTAR EN EL NUEVO  
MANUAL .....49

GRÁFICO 9. EL NUEVO MANUAL CONTIENE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN  
ACTUALMENTE .....50

GRÁFICO 10. CUMPLIRÍAN LAS FUNCIONES CON EL MANUAL ESPECÍFICO PARA  
LA PROFESIONAL .....51

# **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente estudio se da a conocer la situación actual, funciones y desempeño de las profesionales de enfermería del Hospital General del Sur y los factores que influyen para que se desenvuelvan de manera eficiente y así lograr una repercusión en el cumplimiento de objetivos de los servicios que brinda la institución.

El departamento de enfermería es el más complejo y con mayor número de trabajadores de la salud en el hospital. A este personal le corresponde intervenir en funciones administrativas, asistenciales, docencia e investigación, en torno a la salud del paciente. Con el nuevo modelo de gestión hospitalaria que en la actualidad se implementa, las licenciadas en enfermería desempeñan un rol sumamente importante para el cumplimiento de metas y objetivos.

Este departamento está formado por profesionales de enfermería que se desempeñan como jefas de sala en los diferentes servicios y supervisoras que rotan en turnos de noche y fin de semana; de la misma manera, profesionales que solo desempeñan cargos administrativos como Jefatura de Enfermería, Jefatura de Gestión del Paciente, Epidemiología y Auxiliares de Enfermería que dependen de la supervisión y control de las profesionales de Enfermería.

Es de suma importancia para el departamento de enfermería conocer el desempeño de las profesionales que lo integran y de qué manera se relaciona directamente con el cumplimiento eficiente de los objetivos de los servicios que brinda la institución.

El conocimiento de estas situaciones motivó a realizar este estudio, como aporte a la institución y dar alternativas de solución para la toma de decisiones por parte de la dirección de la institución, dirección del departamento de enfermería y la jefatura de talento humano.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El departamento de enfermería en los hospitales es un pilar fundamental, que contribuye en la calidad de la atención que se brinda a los pacientes en los diferentes servicios.

El personal de enfermería desarrolla funciones de mucha complejidad y responsabilidad, funciones que a través de los años han adquirido demanda de eficiencia, competencias y capacidad, de acuerdo a las necesidades y exigencias de los usuarios, lo que requiere de una revisión del modelo tradicional, para ajustarse al nuevo modelo de atención en salud.

El nuevo Modelo de Gestión por Resultados en salud, se pone en funcionamiento a partir del año 2015 con el objetivo de brindar una atención de calidad y dar respuesta a las necesidades de los pacientes; lo que demanda que la profesional de enfermería conozca las funciones apegadas al nuevo modelo implementado por la Secretaria de Salud, para conocer y empoderarse de su nuevo rol desconocido en algunos casos por el proceso de transición.

## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Enunciado del Problema.

El departamento de enfermería del Hospital General del Sur, ha desarrollado su gestión basado en un modelo tradicional en el cual las profesionales de esa disciplina desarrollan sus funciones de acuerdo a su formación y preparación académica. No existe un modelo basado en un manual de funciones donde se establezca de manera clara y definida las funciones que le corresponden específicamente a su cargo. Esto impacta de manera directa en el cumplimiento y desempeño de sus funciones, para lograr los objetivos establecidos en el nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria implementado por la Secretaria de Salud, en todas las unidades prestadoras de servicios de salud del país.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las competencias que debe poseer la profesional de la enfermería de acuerdo a su puesto de trabajo?

- ¿Cómo se desempeñan las profesionales de enfermería del Hospital General del Sur con respecto al nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria?
- ¿Conocen las profesionales de enfermería el manual de funciones de acuerdo al nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria?
- ¿Cuáles son las funciones adicionales que deben desarrollar las profesionales para ser más eficientes en relación al nuevo modelo de gestión hospitalaria?
- ¿Qué estrategia se debe tomar en cuenta para lograr el empoderamiento del personal de enfermería de las funciones detalladas por el Manual de funciones?

#### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

##### Objetivo General

Contribuir a mejorar el desempeño de las profesionales de enfermería en el nuevo modelo de Gestión Hospitalaria a través de la revisión y mejoramiento del manual de funciones del nuevo modelo implementado en el Hospital General del Sur y la elaboración de un manual específico como herramienta complementaria para la profesional de enfermería.

##### Objetivos Específicos

1. Determinar las competencias requeridas del personal de enfermería para cada puesto de trabajo.
2. Analizar el nivel de desempeño de la profesional de enfermería del Hospital General del Sur con respecto al nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria.
3. Identificar los factores que limitan el desempeño del personal profesional de enfermería en relación al conocimiento del manual de funciones del nuevo modelo.
4. Describir las funciones adicionales que requiere cada puesto en el manual de desempeño de las enfermeras para desarrollar sus actividades con eficiencia en el nuevo modelo de gestión.
5. Diseñar una propuesta para el conocimiento y empoderamiento del Manual de Funciones del nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria, en la parte correspondiente al personal profesional de enfermería.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el departamento de enfermería del Hospital General del Sur cuenta con 48 profesionales de enfermería, distribuidos en los diferentes servicios de atención.

Los nombramientos se realizan de acuerdo a las necesidades de cada área y el requisito básico es poseer el título de licenciada en enfermería; sin embargo ingresan únicamente con la preparación académica obtenida y dirigidas por el manual de puestos y salarios de la profesional de enfermería implementado por el Colegio de Profesionales de Enfermería. Pero el impacto con la realidad ha sido contundente en vista de las exigencias que requiere el nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria. Este modelo está basado en indicadores que miden el desempeño y la producción de los colaboradores de la institución.

Tomando en cuenta el proceso de transición de la implementación de este modelo de trabajo, es importante realizar la presente investigación para determinar las líneas de acción orientadas al logro de los objetivos establecidos en el nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria en relación al desempeño que actualmente ejerce la profesional de enfermería.



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Hospital General del Sur, es una institución pública que brinda servicios de salud relacionados con la prevención y conservación de la misma, por lo que es fundamental que el personal de enfermería debido a que tiene una relación directa con la salud del paciente proporcione una atención basada en los estándares óptimos de calidad.

El hospital se encuentra ubicado en la ciudad de Choluteca, Departamento de Choluteca, en la zona sur de Honduras.

El departamento de Choluteca lo conforman 16 municipios y tiene una población de 458, 870 habitantes al año 2017 según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas)

El hospital regional fue fundado en el año 1937 y elevado a la categoría de hospital general en el año 2016. Cuenta con 42 médicos especialistas y 48 enfermeras profesionales y la siguiente cartera de servicios:

1. Emergencia
2. Consulta Externa
3. Ginecología y Obstetricia
4. Cirugía
5. Medicina Interna
6. Pediatría
7. Ortopedia
8. Otorrinolaringología
9. Radiología
10. Cuidados Intensivo Pediátricos

Según registros estadísticos del hospital del sur, en el año 2016 se atendieron 19, 239 hospitalizaciones en los diferentes servicios y 90, 691 atenciones en la consulta externa de medicina general y especialidades.

## Ámbito Nacional

En el contexto de estos cambios en el sistema de salud de la República de Honduras, la Secretaria de Salud. (SESAL) oficializó el Modelo de Gestión Hospitalaria con el propósito de mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad en la gestión y la provisión de los hospitales que ofrecen sus servicios a la población de su área de cobertura. Es así como se ha hecho una descripción y perfiles de cargo del personal requerido en cada componente, desarrollando un perfil de los cargos acorde con las necesidades esenciales y mínimas para un hospital (Salud S. d., 2015)

La salud es un derecho universal y sin discriminación de ningún tipo todas las personas deber recibir atención médica oportuna y de calidad. En nuestro país el acceso a la salud sigue siendo un privilegio, por lo que el sector hospitalario requiere un proceso de cambio que involucre el talento humano capacitado, orientado y comprometido para ejecutar las Políticas de Estado así como a los objetivos de la institución.

Para ello se necesita contar con personal que tenga las competencias específicas y las funciones bien definidas para lograr los objetivos de la institución, así como la capacitación continua como estrategia para el desarrollo del talento humano, que son los encargados de ejecutar los procesos que generan los cambios positivos y competitivos de una organización.

## Ámbito internacional

La experiencia internacional en otros hospitales refuerza la importancia de este estudio, El Instituto de Cardiología de México, a través de su manual administrativo de la dirección de enfermería, elaborado en el año 2008. Este documento contiene la organización y funcionamiento del departamento fiel a su filosofía, objetivos, políticas y estrategias descritas en los análisis de puestos y también detalla la sistematización de funciones y actividades que desempeña el personal de enfermería.

Con el fin de evitar la duplicidad, detectar omisiones y mantener uniformidad en su desarrollo así como contar con un instrumento capaz de permitir la integración del personal de nuevo ingreso a las actividades.

Algo similar ocurre en el Hospital General de Medellín, Colombia, Luz Castro Gutiérrez con su manual de funciones y competencias desde septiembre de 2012, en el que claramente da a conocer los elementos de gestión estratégica, de la dirección de enfermería y a la vez unifica, objetivos, políticas, normas y organización de la dirección de enfermería.

## 2.2. TEORÍA DE SUSTENTO

La gestión, administración y asignación de funciones así como el conocimiento por parte del personal de un hospital, es una estrategia administrativa, basada en el cumplimiento de metas y objetivos por parte de los diferentes servicios y departamentos hospitalarios, pero si no se tienen claramente definidos cuales son las funciones de cada uno de los servicios y específicamente de cada uno de sus empleados incluyendo las profesionales de enfermería como jefas de sala o de un departamento, es muy difícil optimizar el desempeño de cada uno de ellos lo que viene a repercutir en la calidad del servicio que se presta.

(Corella, 2006) Menciona: “En la gestión de servicios de salud, las empresas hay que gestionarlas y gestionarlas bien, porque solo con una buena gestión se pueden alcanzar los objetivos primordiales y porque conseguir o no, esos objetivos tienen una incidencia decisiva”.

Si bien el sistema de salud, ha tenido cambios en lo que se refiere, a la selección y contratación del personal en el sector hospitalario, existe la creencia que en este sector, el personal debe estar sumamente calificado en base a competencias para el cargo, para mejorar la atención a través de los procesos y cumplir las metas de salud del país.

(urrez, 2010) afirma: “las competencias, son características inherentes a un individuo y demostrables a través de conductas, que están causalmente relacionadas con un desempeño exitoso de un puesto de trabajo”.

Para este estudio es de vital importancia, analizar las competencias y capacidades del personal profesional de enfermería que labora en el Hospital General del Sur, logrando de esa manera conocer las funciones que desempeña y cómo cumple con los objetivos propuestos.

En el año 2006 el estudio realizado por Torres y Urbina llamado Perfiles profesionales, funciones y competencias del personal de enfermería en Cuba para la Escuela Nacional de la Salud Pública, concluyeron que debe existir una estrecha relación entre competencias, perfil y funciones para lograr una correspondencia entre estos se debe identificar las competencias, establecer el perfil profesional y verificar en la práctica las funciones (Torres J, 2006).

Urbina, Soler y Otero en el año 2006, en un estudio para la Escuela Nacional de Salud Pública titulada como Evaluación del desempeño del profesional de enfermería del servicio de neonatología concluyeron que “en general la evaluación del desempeño de los profesionales de enfermería reflejan un insuficiente dominio y preparación relacionado con las principales técnicas y/o procedimientos observados” (Urbina O, 2006).

Se sabe que toda organización debe contar con una estructura gerencial bien definida, en la que todos sus colaboradores, conocen los niveles jerárquicos, la misión y visión de la empresa y los objetivos y estrategias de la misma, así como el manual de funciones que es la guía que les permite empoderarse de su puesto de trabajo para hacerlo más eficiente.

Un manual debe contener en forma ordenada y sistemática la información sobre los antecedentes históricos, marco jurídico, atribuciones, organización, funciones y constituirse en un instrumento de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura dirección de enfermería y que se vuelve una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas. (Dirección de Enfermería, del Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez, 2008).

(Velasco M, 2011) Refiere que:

Si bien el recurso humano en salud es la piedra angular de la atención sanitaria, este siempre ha sido tratado como un elemento más del proceso administrativo, sobre el cual se debe aplicar la ley laboral en Ecuador, cumpliendo en la práctica aquella concepción propia de que las oficinas de personal solo están para tramitar permisos, licencias, vacaciones e incapacidades por enfermedad. Cuando la visión del recurso humano como gestor de cambio que define los procesos de trabajo, cuestiona y adopta dicho proceso a los objetivos Institucionales, busca motivación, educación permanente, innova y lidera, aún no está presente en la administración pública en general y en particular en el ministerio de salud Ecuatoriana.

En este estudio se pretende analizar las competencias del personal de enfermería para cada puesto de trabajo en el hospital, el desempeño de las profesionales de enfermería en el nuevo

Modelo de Gestión Hospitalaria, así mismo identificar las funciones que no se están cumpliendo y los factores que lo limitan.

La Organización Panamericana de la salud en la transformación de la gestión de hospitales en América Latina y el Caribe señala que el trabajo en salud conlleva una relación directa entre el recurso humano y la población y exige al recurso humano una adecuada preparación para desempeñar una compleja intermediación que debe cumplirse adecuadamente, proyecta su protagonismo en la formulación de cualquier propuesta de acción y cambio que se plantee. (SAIud, 2001).

(R, 2006) Señala que “el recurso humano en salud no se trata solo de una área de estudio, sino que es también un campo sometido a una dinámica de cambio, que implica tanto su reproducción como su transformación”.

En lo que respecta a la administración en enfermería, los cambios son ya una realidad; conceptos sobre calidad, gestión, liderazgo, gerencia, sistema, proceso, estrategia, reingeniería y muchos otros relacionados con los nuevos paradigmas administrativos son de uso común. Sin embargo, el sistema de salud nacional no ofrece muchas opciones para desarrollar el trabajo en equipo, que es la base para aplicar nuevos modelos administrativos.

La forma en que los grupos u organizaciones de recursos humanos logran sus metas y objetivos en el actual mundo globalizado y tan complejo es hoy en día una forma que intenta armonizar los esfuerzos de los involucrados a favor de un usuario.

Los insumos, el proceso y el producto, que son elementos de un sistema, se abordan como la nueva manera de administrar. El énfasis en el proceso y el trabajo en equipo son sobresalientes. Se sabe que no es sencillo lograr el trabajo en equipo, porque en el sistema de salud se acostumbran las estructuras de organización por áreas o departamentos en los cuales se tiene relativa autonomía.

La influencia de las tradicionales formas de administrar no se ha desterrado del todo, y conviven actualmente estructura innovadoras en teoría pero tradicionales en la práctica.

La Secretaria de Salud y los hospitales deben de tener y seguir un proceso de selección para cada una de las necesidades específicas del personal que se requiere para cada área de servicio, el cual debe tener el entrenamiento y la preparación específica así como el conocimiento de las metas

y objetivos para el manejo de dicho servicio, lo que vendría a mejorar su trabajo y llevarlo al éxito de sus funciones y esto involucra lo siguiente:

### Organización

Como función administrativa, la organización establece jerarquías, funciones, relaciones, coordinación, división del trabajo y formas de operar.

Como etapa del proceso administrativo, ordena todos los elementos necesarios para ejecutar el plan de trabajo. Su importancia radica en el hecho de que se establecen las relaciones funcionales de la dirección, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los integrantes de la empresa.

#### 2.2.1 Análisis de metodologías

##### Procesos

Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear y satisfacer la demanda de los clientes.

En los servicios de alto contacto, como son los servicios de salud, los clientes son una parte fundamental de la operación y el proceso se convierte en su experiencia de manera que es importante involucrar al cliente, su participación en la creación y entrega de un servicio. Lo primero por realizar es la identificación de todas las actividades básicas involucradas en la creación y prestación del servicio planificado y luego especificar los vínculos entre estas actividades. Definir una imagen general y luego refinar actividades haciendo cambios rápidos para lograr un mayor nivel para el logro de la satisfacción en la atención que se brinda. Para el hospital que es una organización con una estructura alta, y en la que se brindan múltiples servicios de salud, a los diferentes grupos de población es necesario elaborar procesos por departamentos para mejorar la calidad de los servicios que se entregan y en el caso del departamento de enfermería que no cuenta con procesos y está muy involucrado en los servicios que ofrece la institución, la metodología de

procesos servirá de base para la implementación de los mismos, mejorara el desempeño de las profesionales y ayudara a la institución a alcanzar los logros y objetivos propuestos.

### Análisis y descripción de puestos

Documento que define el conjunto de características generales y específicas que debe tener la persona que ocupara el puesto para desempeñarse bien en el cargo, consiste en definir los deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de otros puestos. Toda organización debe tener una estructura organizacional, y un manual en donde defina cada puesto de trabajo con las funciones específicas por cargo para seleccionar el personal apropiado para desempeñar el cargo, en el Hospital General del Sur, para el contrato de personal no se hace una selección, siguiendo una metodología de reclutamiento y selección, lo que al final repercute en el desempeño eficiente del personal, por desconocer las funciones que le corresponde al momento de su ingreso. La metodología de análisis y descripción de puestos servirá a la institución y en especial al departamento de enfermería para orientar en el proceso de inducción a las profesionales que ingresan por primera vez, y las que forman parte del personal institucional para desarrollar de mejor manera sus funciones y cumplir con las metas y objetivos del hospital.

#### 2.2.2 Antecedentes de metodologías previas

En el Hospital General del Sur, no se han realizado estudios utilizando estas metodologías, por lo que es la primera vez que se realiza un estudio de esta naturaleza en el departamento de enfermería, lo que servirá para mejorar e implementar esos procesos y servirá de base para estudios posteriores.

#### 2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.

Toda empresa que ofrece servicios debe contar con procesos que le permita mantenerse actualizado y planificado, los procesos son estrategias de mejoras de servicio y alternativas en caso de fallas de los mismos que les permitan mantenerse vigente en estos tiempos de cambio y altos niveles de competitividad. Una vez identificada la actividad básica de la empresa y definida su imagen general, esta planificación o el rediseño de una planificación pre existente debe ser llevada a cabo por los expertos de la empresa, desde gerentes hasta los que interactúan directamente con el

cliente con el asesoramiento de expertos en recursos humanos, así mismo para lograr desarrollar los procesos en forma efectiva la gerencia debe diseñar los puestos y perfiles especificando los deberes y responsabilidades para cada puesto con el fin de que el colaborador tenga las competencias adecuadas para el cargo y pueda desempeñarse con eficiencia.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

### Organización

El Centro Nacional de la Productividad Organización y Administración define organizar como:

El proceso de determinar las actividades y puestos necesarios de una empresa, departamento o grupo y distribuirlo de acuerdo con las mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, responsabilidad y deberes de cada uno; asignarlos a individuos de forma que el esfuerzo disponible pueda ser aplicado y coordinado de una manera sistemática (productividad, 1978).

Según (Herbert, 1982) “una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos”.

(Idalberto, Introduccion a la Teoria General de la Administracion, 1991) Define: “la organización formal, como la determinación de estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices y reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos”.

Mientras que (Larias., 1978) la define como el agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo relaciones, jerarquías y comunicaciones, nótese que para este autor la delimitación de las jerarquías es fundamental para determinar el logro de resultados positivos.

“El departamento de enfermería es el responsable de planificar, organizar y dirigir el trabajo del personal de enfermería, responsabilizándose de forma prioritaria de la correcta integración de los procesos clínicos y de gestión de pacientes en las diversas líneas asistenciales” (Salud s. d., 2015)



En el Hospital del sur el personal está distribuido en enfermeras jefas de sala y enfermeras supervisoras, estas últimas con rotaciones en turno B ( 2:00 pm a 9:00 pm ) y turno C ( 9:00 pm a 6:00 am ) y además profesionales de enfermería en actividades exclusivamente administrativas y de educación.

El desempeño de la profesional de enfermería se desarrolla en cuatro diferentes áreas, área atención y cuidado integral, área de educación, área administrativa, área de investigación. En las cuales realiza múltiples actividades, que no se ven reflejadas en el manual del nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria.

Para ello se hizo la revisión de dicho manual en donde se describe tanto el perfil del cargo del departamento de enfermería como el de la profesional de enfermería jefa de sala.

(M., 2008) Menciona que:

El puesto de trabajo es considerado el conjunto de tareas, responsabilidades y obligaciones que están relacionadas entre sí y son asignadas por una autoridad competente con el fin de que sean atendidas por un trabajador de una institución en un tiempo determinado, independientemente de que el trabajador labore a tiempo completo o parcial.

(J., 2009) Se refiere:

Al perfil de puesto como el que se relaciona con un método de compilación de los requisitos y cualidades específicas que se requieren para el desempeño efectivo del trabajo de un colaborador dentro de la organización, los que incluyen: nivel académico, experiencia laboral, funciones de puestos, capacitación, conocimientos y características personales requeridas.

De esta manera vemos como el perfil de puesto es una técnica que permite a la administración de talento humano, gestionar eficientemente el capital humano con el que se cuenta en la institución, en vista de que establece las características cualitativas que debe tener un trabajador para realizar sus labores.

(Oltra, 2005) Hace saber que: “el diseño del puesto y perfil del puesto de trabajo forma parte esencial del análisis de necesidades del puesto que se considera para cubrir una vacante dentro del proceso de selección”.

(Valenzuela B, 2004) Sostiene:

Que la descripción de puestos de trabajo corresponde a la organización efectiva y eficaz del trabajo con el objetivo de definir precisamente lo que cada empleado hace y las competencias que se requieren para hacerlo correctamente. Al mismo tiempo menciona que describir y analizar los puestos y el perfil están alineados a las características propias de una institución, realizar estas acciones es vista como una necesidad que permite ubicar en un puesto específico a la persona adecuada, además sirve como medio para detectar necesidades de capacitación.

Definitivamente analizar y describir los puestos de trabajo es crucial para la organización, en vista de que esto le permite detectar las necesidades legales, sociales y productivas que se requieren para el desarrollo de la misma en la búsqueda de lograr los objetivos comunes.

También las estrategias o decisiones que se tomen a nivel de gerencia de las organizaciones para el desarrollo del talento humano y la pertinencia con la que estas fortalezcan la estabilidad y confianza de la organización, en este caso el hospital del sur, donde el mayor beneficiado es el paciente.

(Mondy W, 2005) Indica que: “El análisis de puestos beneficia a la institución, a los supervisores, a departamentos de talento humano y a los trabajadores”.

## 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

La encuesta fue el instrumento que se utilizó para recabar la información requerida en el estudio. Se realizó un cuestionario con 10 preguntas para la obtención de la información.

Formato de entrevista para obtener la información sobre las actividades del área administrativa que realizan actualmente las profesionales de enfermería.

Comparación de las funciones descritas en el manual de funciones de la Secretaria Salud que corresponden al nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria y las actividades que actualmente realizan las profesionales en donde se encontró que muchas de las actividades no están definidas según las áreas de desempeño de las mismas, es decir las actividades de la función administrativa que las jefas de sala desempeñan no se ven reflejadas, y se describen de la siguiente manera:

## Jefe del departamento de enfermería

Jefe del departamento de enfermería es una figura organizativa que depende de la subdirección asistencial. Su ámbito de responsabilidades técnicas abarca a las profesionales y auxiliares de enfermería y específicamente la gestión de las unidades asistenciales transversales que permiten el desarrollo de los procesos clínicos llevados a cabo los diferentes servicios del hospital.

La jefatura del departamento de enfermería se constituye en una posición clave en la estructura organizativa al gestionar y garantizar la operatividad y los flujos adecuados de trabajo en aquellas áreas en las que se desarrolla la actividad asistencial de enfermería.

Paralelamente, la jefa del departamento de enfermería se dota de una serie de figuras (Enfermeras supervisoras, jefas de sala, auxiliares de enfermería) que son figuras de soporte a la gestión en los ámbitos específicos de enfermería

### Enfermera jefa de servicio / sala

- a) Cargo Funcional: enfermera jefa de servicio / sala
- b) Equipo al que pertenece: departamento de Enfermería
- c) Nivel Salarial: de acuerdo a la escala salarial establecida por la instancia pertinente
- d) Naturaleza del cargo: prestación a los pacientes del hospital de cuidados de enfermería siguiendo las prescripciones médicas. Estos cuidados se prestan en la totalidad de los sistemas de gestión clínica.
- e) Las profesionales de enfermería aseguran la continuidad del proceso de asistencial.

La enfermera profesional tiene responsabilidades de coordinar sus acciones asistenciales con las demás actividades de los sistemas de gestión clínica y está subordinada jerárquicamente a la jefa del departamento de enfermería y funcionalmente a la supervisora de enfermería / Jefa de Sala

Las profesionales de enfermería participan en la totalidad de procesos asistenciales vinculados al sistema organizacional de gestión clínica. Asimismo, da soporte a los procesos de

apoyo a la gestión de pacientes en el momento en que estos procesos interaccionan con el ámbito estrictamente asistencial.

#### Atribuciones del cargo

- Realizar el proceso de atención de los pacientes de acuerdo con los protocolos de enfermería establecidos
- Colaborar con el médico en la realización de procedimientos especiales
- Revisar el expediente clínico y velar por el cumplimiento de las órdenes médicas.
- Realizar triaje a los pacientes de acuerdo al protocolo establecido en urgencias.
- Establecer controles necesarios para la adecuada gestión de material, equipo e insumos de su área.
- Contribuir con la vigilancia de la seguridad del paciente.
- Elaborar el reporte diario de pacientes atendidos.
- Supervisar a las auxiliares y los estudiantes de enfermería
- Coordinar con otros servicios de apoyo a la atención de pacientes, especialmente gestión de pacientes y gestión de recursos
- Participar en las actividades de referencia y respuesta relacionadas con enfermería.
- Administrar medicación específica que requiera mayores habilidades que las de las auxiliares de enfermería.
- Tomar muestras para exámenes de laboratorio a pacientes especiales.
- Preparar pacientes y expedientes para consultas médicas.
- Brindar al paciente el cuidado pre y post operatorio de enfermería cuando se requiere.
- Participar en actividades de investigación, capacitación, docencia, educación para la salud.
- Participar en actividades de auditoría a la calidad, cuando el caso lo requiera
- Participar en la elaboración y ejecución de normas y procedimientos cuando sea requerida por la instancia correspondiente.
- Participar en las reuniones de las salas / Servicios de acuerdo a necesidad.
- Asumir aquellas funciones adicionales que por la naturaleza de su cargo le puedan ser delegadas por la instancia correspondiente.

- Funciones que actualmente se realizan y no están contempladas en el manual de funciones del nuevo modelo.
- Gestión de recursos humanos bajo su responsabilidad
- Gestión de material, equipo e insumos de su área.
- Elaborar el horario mensual de turnos del personal auxiliar de enfermería
- Supervisar actividades del personal auxiliar de enfermería.
- Supervisar el cumplimiento de los procesos relacionados con la atención de enfermería.
- Supervisar el cumplimiento de normas de atención de la secretaria de salud que corresponden a su sala.
- Elabora, utiliza, interpreta y socializa información estadística de su sala.
- Elabora el informe de producción de su sala.
- Control y revisión de indicadores.
- Programa asignaciones de actividades de su personal bajo su cargo.
- Programa y ejecuta reuniones con el personal.
- Reunión con el equipo de mejora de su servicio.
- Reunión con el consejo consultivo.
- Coordina con los diferentes servicios de apoyo al paciente del hospital.
- Reunión con el departamento de enfermería.

En relación a la revisión de las actividades que actualmente son realizadas por las profesionales de enfermería, en consideración a las que contempla el manual del nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria, para mejorar el desempeño y cumplimiento de sus funciones se desarrolló las metodologías descritas a continuación.

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

Las dos metodologías aplicadas en el estudio son la metodología de procesos y la metodología de análisis y descripción de puestos, necesarias para el buen funcionamiento de una empresa, en este caso el hospital, ya que para producir un servicio es necesario hacerlo mediante un proceso que describa y detalle cada paso en la producción de ese servicio, así como contar con las personas que tengan las capacidades y las competencias necesarias para cumplir con la satisfacción de quien recibe el servicio.

### **3.1 PROCESOS**

#### **3.1.1 Tipo y nivel de investigación**

Según la naturaleza de los objetivos que se deseaba alcanzar para el estudio se determinó que la investigación es de tipo cualitativa con un enfoque descriptivo, ya que se trató de comprender un fenómeno y describir en todos sus componentes principales una realidad que es lo que se encontró al momento de obtener la información, de todas las personas que se entrevistaron a través de la encuesta, todas ellas ,profesionales de enfermería que ocupan un cargo en el departamento de enfermería del Hospital General del Sur, la investigación también tiene un alcance explicativo porque explica todo lo relacionado con las causas que se relacionan directamente con el problema investigado es decir todos los factores que influían directamente en el desempeño de la profesional de enfermería .

#### **3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación**

La investigación se desarrolló en el Hospital General del Sur, específicamente en el departamento de enfermería, que está formado por 48 profesionales con el grado de licenciadas quienes están distribuidas en los cargos de jefes de salas, supervisoras, jefe de departamento de enfermería y auxiliares de enfermería que dependen directamente de las jefes de salas con el objetivo de identificar los factores que influyen en el desempeño y como está relacionado con el cumplimiento de sus funciones en relación al manual del nuevo modelo de gestión hospitalaria que está siendo implementado por la secretaria de salud, se desarrolló la metodología de procesos para las actividades de la función administrativa, ya que el departamento de enfermería no cuenta con procesos actualmente para las actividades de enfermería para hacer más eficiente en el cumplimiento de las funciones.

### 3.1.3 Población y Muestra

La población y muestra son 48 profesionales de enfermería del hospital del sur.

### 3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de la información, en un primer momento, se realizó la técnica de FODA con el equipo de profesionales del servicio de Gineco-obstetricia. Se aplicó un instrumento tipo encuesta con 10 preguntas dirigidas a las profesionales de enfermería.

Se realizó una entrevista a las profesionales de enfermería, en la que se les solicitó que escribieran todas las actividades de la función administrativa que actualmente realizan. Se revisó el manual de funciones del nuevo modelo de Gestión Hospitalaria.

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

**Tabla 1. Cronograma de Actividades**

| No. | Descripción de actividades   | Responsable                  | Duración (días) | Febrero 2017 |   |   |   | Marzo 2017 |   |   |   |  |
|-----|--|------------------------------|-----------------|--------------|---|---|---|------------|---|---|---|--|
|     |  |                              |                 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 |  |
| 1   | Reunión de coordinación con la jefe del departamento de enfermería para conocer la situación y problemas actuales            | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 2   | Reunión con el equipo de profesionales de enfermería del servicio de gineco-obstetricia para desarrollar la técnica de FODA. | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 3   | Elaboración de encuesta. Aprobación y validación del instrumento   | Maestrante Olinda E. Álvarez | 10              |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 4   | Aplicación de instrumento encuesta y recolección de la información.  | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 5   | Aplicación de entrevista para recolectar la información de las actividades de la función administrativa.                     | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |

| No. | Descripción de actividades                    | Responsable                        | Duración (días) | Febrero 2017 |   |   |   | Marzo 2017 |   |   |   |
|-----|---|------------------------------------|-----------------|--------------|---|---|---|------------|---|---|---|
|     |   |                                    |                 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 |
| 6   | Análisis de los resultados de la información. | Maestrante<br>Olinda E.<br>Álvarez | 5               |              |   |   |   |            |   |   |   |

### 3.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### 3.2.1. Tipo y Nivel de Investigación

Según la naturaleza de los objetivos que se deseaba alcanzar para el estudio se determinó que la investigación es de tipo cualitativa con un enfoque descriptivo, ya que se trató de comprender un fenómeno y describir en todos sus componentes principales, una realidad que es lo que se encontró al momento de obtener la información, de todas las personas que se entrevistaron a través de la encuesta, todas ellas ,profesionales de enfermería que ocupan un cargo en el departamento de enfermería del Hospital General del Sur, la investigación también tiene un alcance explicativo porque explica todo lo relacionado con las causas que se relacionan directamente con el problema investigado es decir todos los factores que influían directamente en el desempeño de la profesional de enfermería.

#### 3.2.2 Descripción del Ámbito de la Investigación

La investigación se desarrolló en el Hospital General del Sur, específicamente en el departamento de enfermería, que está formado por 48 profesionales con el grado de licenciadas quienes están distribuidas en los cargos de jefes de salas, supervisoras, jefe de departamento de enfermería y auxiliares de enfermería que dependen directamente de las jefes de salas con el objetivo de identificar los factores que influyen en el desempeño y como está relacionado con el cumplimiento de sus funciones en relación al manual del nuevo modelo de gestión hospitalaria que está siendo implementado por la secretaria de salud, se desarrolló la metodología de análisis y descripción de puestos según el cargo que desempeña la profesional, especificando claramente todas las actividades del área administrativa, en apoyo al departamento de enfermería para la inducción del profesional nuevo, y el empoderamiento del personal que desempeña un cargo para mejorar y ser más eficiente en el cumplimiento de las funciones.



### 3.2.3 Población y Muestra

La población y muestra son 48 profesionales de enfermería del hospital del Sur.

### 3.2.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Se aplicó un instrumento tipo encuesta con 10 preguntas dirigidas a las profesionales de enfermería. Se realizó una entrevista utilizando una tabla en la que se le solicitó que escribieran todas las actividades de la función administrativa que actualmente realizan. Se revisó el manual de funciones del nuevo modelo de Gestión Hospitalaria.

### 3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

**Tabla 2: Cronograma de Actividades**

| No. | Descripción de actividades   | Responsable                  | Duración (días) | Febrero 2017 |   |   |   | Marzo 2017 |   |   |   |  |
|-----|--|------------------------------|-----------------|--------------|---|---|---|------------|---|---|---|--|
|     |  |                              |                 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 |  |
| 1   | Reunión de coordinación con la jefe del departamento de enfermería para conocer la situación y problemas actuales            | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 2   | Reunión con el equipo de profesionales de enfermería del servicio de gineco-obstetricia para desarrollar la técnica de FODA. | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 3   | Elaboración de encuesta. Aprobación y validación del instrumento   | Maestrante Olinda E. Álvarez | 10              |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 4   | Aplicación de instrumento encuesta y recolección de la información.  | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 5   | Aplicación de entrevista para recolectar la información de las actividades de la función administrativa.                     | Maestrante Olinda E. Álvarez | 1               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |
| 6   | Análisis de los resultados de la información.  | Maestrante Olinda E. Álvarez | 5               |              |   |   |   |            |   |   |   |  |

## Metodología de FODA

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro (Thompson I Peteraf, 2012).

Una fortaleza es algo que una empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.

Una debilidad o deficiencia competitiva es algo de lo que la empresa carece o realiza mal, las debilidades internas de una compañía se relacionan con habilidades, experiencias capital intelectual inferiores o sin experiencias en áreas competitivas importantes.

Las oportunidades más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad y presentan el mayor potencial de ventaja competitiva. Las amenazas son los factores del ambiente externo de una empresa que representan amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo.

**Tabla 3. Análisis FODA departamento de enfermería Hospital Regional del Sur**

| Ámbito interno   |   | Ámbito externo   |   |
|--|---|--|---|
| Fortalezas   | Debilidades   | Oportunidades  | Amenazas  |
| Personal capacitado en normas de atención de la secretaria de salud.<br>Personal preparado para desempeñarse en las diferentes salas.<br>Personal con capacidad para trabajar en equipo.<br>Capacidad de gestión y autogestión | La rotación frecuente o cambios de sala.<br>Falta de tiempo para continuar estudios de postgrado e investigación.<br>Falta de apoyo de Parte de la jefatura de enfermería.<br>No existe retroalimentación si se | La rotación por sala nos permite tener mayor experiencia.<br>Permisos para estudiar y continuar la preparación académica.<br>Tener trabajo y oportunidad de empleo.<br>Tener la oportunidad de administrar una sala. | Aumento en la demanda de pacientes.<br>No se cuenta con material y equipo logístico para cumplir con algunas funciones como educativas, entrega de informes, y otras de tipo administrativos. |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>falla en alguna actividad relacionada con nuestras funciones.</p> <p>No se tiene apoyo legal en relación a los asuntos relacionados con los recursos humanos bajo nuestro cargo.</p> <p>No se cuenta con inducción al personal por parte de la jefatura de enfermería.</p> <p>Conocer más de nuestras funciones.</p> <p>Falta de recursos humanos.</p> | <p>Administrar la sala en la que me siento más capacitada.</p> | <p>Falta de presupuesto para abrir nuevos puestos de trabajo.</p> |
|--|---|--|---|

Continuación de la tabla 3

| Potenciar  | Disminuir   | Aprovechar  | Neutralizar   |
|--|---|---|---|
| <p>Capacitar al personal en procesos administrativos de acuerdo al manual de funciones.</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo en el departamento de enfermería.</p> <p>Adiestramiento en los lineamientos concernientes a su puesto de trabajo.</p> <p>Promover el empoderamiento de herramientas administrativas para aprovechar el tiempo y esfuerzo en el cumplimiento de funciones.</p> | <p>Gestionar material y equipo tecnológico para reducir los tiempos en la entrega mensual de informes de producción, indicadores y otros de los servicios de atención.</p> <p>Implementar una estrategia de calidad para mejorar la planificación de actividades y mantener un orden de la información que se debe documentar</p> | <p>Mantener el apoyo por parte de las autoridades del Hospital.</p> <p>Aprovechar las ventajas que ofrece el puesto que desempeña.</p> <p>Mantener una relación estrecha con los diferentes departamentos del Hospital.</p> <p>Aprovechar las capacitaciones que ofrece la secretaria de salud.</p> | <p>Formar un equipo de trabajo que involucre todas las áreas de enfermería.</p> <p>Hacer reuniones mensuales para revisar las funciones y evaluar los logros y hacer compromisos de mejora.</p> <p>Hacer un plan de actividades para motivar al personal.</p> |

Metodología Análisis de procesos

Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricarse sin un proceso y ningún proceso. Puede existir sin un servicio o producto por lo menos. Una cuestión recurrente en la administración de procesos es decidir cómo proporcionar los servicios o fabricar los productos (Manoj., 2008). La razón es que una visión de los procesos, ofrece una imagen mucho más precisa, de cómo la empresa funciona en realidad, típicamente los departamentos tienen su propio conjunto de objetivos, un conjunto de recursos con capacidades para lograr dichos objetivos y gerentes y empleados responsables por su desempeño (Manoj., 2008).

Para profundizar más acerca del cumplimiento de las funciones de enfermería se tomó en cuenta elaborar los procesos de las actividades específicamente del área administrativa que son

actividades de gran responsabilidad y que están fuertemente ligadas a la función del área de atención y cuidado integral con los datos que fueron proporcionados por las profesionales de enfermería que desempeñan los diferentes puestos.

**Tabla 4. Matriz de Proceso: De Entrega de Horario de Turnos**

Descriptor

| Pasos   | Responsable                        | Observaciones                         |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1.Elaborar el borrador de horario de turnos, conforme a los lineamientos establecidos                         | Jefe de sala                       | En un tiempo que no exceda los 3 días |
| 2. Enviar a la jefatura de enfermería   | Jefe de sala                       | Antes de fecha 20 de cada mes         |
| 3. Jefatura de enfermería hace revisión del borrador del horario y lo aprueba para su impresión               | Jefe de departamento de enfermería | Del 20 al 25 de cada mes              |
| 4. Jefatura del departamento de enfermería autoriza y envía a talento humano y dirección para su autorización | Jefe de departamento de enfermería | 25 al 28 de cada mes                  |
| 5.- Jefatura de enfermería distribuye los horarios a cada sala  | Jefatura departamento enfermería   | 28 al 30 de cada mes                  |

**Tabla 5. Matriz de Proceso: De Gestión de Material, Equipo e Insumo**

Descriptor

| Pasos   | Responsable     | Observaciones   |
|---|-----------------|---|
| 1.Hacer un inventario del material y equipo existente, acompañado de personal de almacén, de acuerdo al pacto de stop | Jefa de sala    | Se realiza semanalmente   |
| 2.Se solicita en el formato de pacto de stop, el material que hace falta  | Jefa de sala    | Se solicita el material y equipo que se ha pactado y la cantidad que hace falta |
| 3.El material y equipo es llevado a la sala por la persona que delega el almacén                                      | Jefe de almacén | En el horario de turno del jefe de sala   |
| 4. Jefe de sala revisa y cuenta el material y equipo y se ordena en bodega de acuerdo a lineamientos                  | Jefe de sala    | Lineamientos de almacén para guardar material                                   |
| 5.Jefe de sala distribuye el material y equipo de acuerdo a necesidades   | Jefe de sala    | Se distribuye material suficiente a diario                                      |

**Tabla 6. Matriz de Proceso: De Gestión de Recurso Humano**

Descriptor

| Pasos   | Responsable                        | Observaciones   |
|---|------------------------------------|---|
| 1.Plantear la necesidad del recurso en la sala                      | Jefe de sala                       | Revisar la distribución del personal por turno, hacer una relación entre la demanda de atenciones, incapacidades, vacaciones y feriados al mes. |
| 2. Realizar la gestión del recurso a jefatura de enfermería         | Jefe de sala                       | Documentar la gestión del recurso bien sustentada y enviarla a jefatura de enfermería   |
| 3.Gestión del recurso, a dirección, administración y talento humano | Jefe de departamento de enfermería | Hará una propuesta documentada de la necesidad del recurso y la presentara a las autoridades del hospital                                       |
| 4.Reclutamiento y selección del personal                            | Jefatura de talento humano         | Hará la publicación de acuerdo al proceso.  |
| 5.Participar en la selección del personal                           | Jefe de sala                       | Contribuirá en la selección del personal basado en el perfil del cargo que solicita   |

**Tabla 7. Matriz del proceso supervisa las actividades del personal de enfermería bajo su cargo**

Descriptor

| Pasos  | Responsable  | Observaciones  |
|--|--------------|--|
| 1.Verifica y se asegura que la auxiliar de enfermería está ubicada en el área asignada que le corresponde                  | Jefe de sala | Contar con un programa de asignaciones para la auxiliar de enfermería en la sala         |
| 2.Controla que la auxiliar de enfermería se mantiene en su área de trabajo, realizando las actividades que le corresponden | Jefe de sala | Hacer rondas de supervisión del personal bajo su responsabilidad.                        |
| 3.Supervisa que todas las actividades se realicen correctamente  | Jefe de sala | Hacer revisión y chequeo de las actividades realizadas por la auxiliar de enfermería.    |
| 4. Supervisa como realiza los procedimientos la auxiliar de enfermería   | Jefe de sala | Observa los procedimientos que realiza de la auxiliar de enfermería                      |
| 5.Revisa y verifica con el paciente y en el expediente lo que la auxiliar de enfermería reporta lo que le hizo al paciente | Jefe de sala | Preguntar al paciente y verificar el procedimiento que se le hizo revisar el expediente. |

**Tabla 8. Matriz del proceso: supervisa el cumplimiento de los procesos relacionados con la atención enfermería**

Descriptor

| Pasos   | Responsable   | Observaciones  |
|---|---------------|--|
| 1. Supervisar que en cada procedimiento de enfermería se realice el proceso correctamente | Jefe de sala  | Debe cumplirse el proceso en cada procedimiento que se realiza ejem: identificación del paciente con brazaletes.       |
| 2. dar seguimiento de los procesos en todas las áreas donde estará el paciente            | Jefes de sala | Se debe dar seguimiento a todos los procesos desde su inicio con el ingreso del paciente hasta finalizar con su egreso |
| 3. No se cumple con el proceso en un procedimiento  | Jefe de sala  | Revisar, dar retroalimentación al personal que está fallando, continuar el proceso siguiendo los pasos hasta finalizar |

**Tabla 9. Matriz del proceso: supervisa el cumplimiento de normas de atención de la secretaria de salud en la sala**

Descriptor

|  |              |  |
|--|--------------|--|
| 1. Supervisar que el personal médico, enfermería y otros respeten y cumplan las normas de atención de la secretaria de salud en su sala. | Jefe de sala | Controlar y monitorear que las normas se cumplan a cabalidad             |
| 2. Socializar las normas de la sala al personal nuevo.   | Jefe de sala | Programar y realizar reuniones con el personal                           |
| 3. notificar el incumplimiento de las normas a la instancia correspondiente siguiendo los lineamientos establecidos                      | Jefe de sala | Controlar y monitorear que las normas se cumplan a cabalidad             |
| 4. Participar en la revisión y actualización de normas   | Jefe de sala | Asistir a los talleres de actualización y revisión de normas de atención |
| 5. Realizar los cambios y ajustarlos a las salas y socializarlo al personal  | Jefe de sala | Vigilar el cumplimiento de las normas                                    |

**Tabla 10. Matriz de proceso: Gestión de medicamentos**

Descriptor

| Pasos  | Responsable                        | Observaciones  |
|--|------------------------------------|--|
| 1. Realizar inventario de medicamentos diariamente y anotarlos en el libro de medicamentos | Jefe de sala                       | Revisar y contar el medicamento existente en la sala |
| 2. Realizar inventario de medicamentos con personal de                                     | Jefe de sala, personal de farmacia | Revisar y contar el medicamento existente en la sala |

|   |              |   |
|---|--------------|---|
| farmacia de acuerdo a lo pactado semanalmente   |              |   |
| 3.Solicitar recetas selladas de medicamentos prescritos con los datos de cada paciente al médico de la sala   | Jefe de sala | Cada medicamento solicitado debe tener receta sellada por el médico y los datos completos del paciente. |
| 4.Solicitar el medicamento con requisición y recetas selladas por el médico Responsable y enviarla a farmacia | Jefe de sala | Se verifica que la solicitud este completa para su envío.   |
| 5.Se recibe el medicamento de farmacia se verifica que este completo  | Jefe de sala | Se chequea la requisición y el medicamento recibido   |
| 6.Se almacena según normas y se utiliza con cada indicación prescrita   | Jefe de sala | Monitorear que esta actividad se hace correctamente.  |

**Tabla 11. Matriz del proceso: Elabora el informe de producción de su sala**

Descriptor

| Pasos   | Responsable  | Observaciones  |
|---|--|--|
| 1.Realizar diariamente el informe estadístico mensual de atenciones de la sala                      | Jefe de sala   | Revisar las fuentes de información (libros de ingresos, registros de atenciones) y consolidar la información en el formato de informe mensual. |
| 2.Elaborar el informe de atenciones para ser enviado a las instancias correspondientes              | Jefe de sala   | Se elabora el informe a partir de las atenciones diarias, se registran los totales acorde con el número de atenciones                          |
| 3.Hacer revisión y verificación de datos con las jefes de sala hacia donde fue derivado el paciente | Jefes de sala  | Se revisan libros de registros de atenciones diarias y libros de ingresos  |
| 4.Enviar los informes con toda la información consolidada a las instancias correspondientes         | jefes de sala  | Al tener el informe elaborado se envía a instancia que corresponde y se documenta copia para la sala   |
| 5. Se archiva el informe para luego ser utilizado en el análisis de producción del servicio.        | Jefas de sala, unidad de Gestión de la información, Epidemiología y Estadística. | La información obtenida en el informe se usa para análisis de producción, para toma de decisiones y mejora de los servicios                    |

**Tabla 12. Matriz del proceso: Programa asignaciones de actividades de su personal bajo su cargo**

Descriptor

| Pasos   | Responsable  | Observaciones                                 |
|---|--------------|---|
| 1. Realizar la programación de actividades diarias cada mes y | Jefe de sala | Debe estar pegado en la pizarra porta papeles |



| Pasos  | Responsable  | Observaciones   |
|--|--------------|---|
| asignar el personal por área en cada turno   |              |   |
| 2. Revisar diariamente, en cada turno que se cumpla y se respete la programación                   | Jefe de sala | Cada enfermera debe cumplir con sus asignaciones                              |
| 3. Realizar ajustes de la programación cuando por algún motivo no se presenta alguien a su trabajo | Jefe de sala | Se deberán modificar las asignaciones de acuerdo a las necesidades de la sala |

**Tabla 13. Matriz del proceso: Control y revisión de indicadores**

Descriptor

| Pasos   | Responsable  | Observaciones   |
|---|--------------|---|
| 1. Revisar diariamente los expedientes con el formato del indicador y verificar si aplican en el cumplimiento de los indicadores                  |              |   |
| 2. Se realiza el análisis del indicador mensualmente y se envía a la unidad de gestión  | Jefe de sala | Se hace diariamente haciendo uso de los indicadores del servicio  |
| 3. Los resultados obtenidos en el indicador se socializan al equipo de mejora de la sala, para tomar decisiones y cambiar los objetivos de mejora | Jefe de sala | Debe enviarse el primer día del mes   |
| 4. Se elabora una ayuda memoria de la reunión de socialización con el equipo de mejora del servicio   | Jefe de sala | La información se debe socializar con el equipo de mejora para elaborar la ayuda memoria de las decisiones y los objetivos de cambio. |
| 5. Se envía a la unidad de gestión de la información y al comité de consejo consultivo  | Jefe de sala | Se envía ayuda memoria a la unidad de gestión de la información y al comité de consejo consultivo.                                    |

**Tabla 14. Matriz del proceso: Programa y ejecuta reuniones con el personal de la sala**

Descriptor

| Pasos   | Responsable  | Observaciones   |
|---|--------------|---|
| 1. Elaborar la programación de reuniones mensual en el año y pegarlo en la pizarra portapapeles | Jefe de sala | La programación se hace a inicio del año con el objetivo que el personal haga sus ajustes con anticipación.         |
| 2. Realizar convocatoria al personal, adjuntando la agenda de la reunión.                       | Jefe de sala | La convocatoria se hace como recordatorio para que el personal sea puntual en la asistencia                         |
| 3. Se documenta el acta de asuntos tratados en la reunión y compromisos.                        | Jefe de sala | En cada reunión se hace un acta de los temas tratados y el compromiso del personal en los cambios que se realizaran |

| Pasos  | Responsable  | Observaciones   |
|--|--------------|---|
| 4. Se registra el listado de asistencia del personal     | Jefe de sala | Se documenta la asistencia del personal por las medidas que deberán tomar con las nuevas decisiones |
| 5. Se envía informe de reunión a jefatura de enfermería. | Jefe de sala | Como evidencia de que se realizó la actividad se envía informe a jefatura de enfermería             |

**Tabla 15. Matriz del proceso: Reunión con el equipo de mejora de su servicio**

Descriptor

| Pasos   | Responsable    | Observaciones  |
|---|----------------|--|
| 1. Participar en la reunión con el equipo de mejora del servicio  | Jefes de salas | Se hace reunión de equipo de mejora en la segunda semana de cada mes   |
| 2. Socializar con el equipo de mejora los problemas relacionados con el logro de objetivos de los indicadores | Jefes de salas | Los problemas encontrados en el análisis de indicadores y en la reunión con el personal se socializan con el equipo de mejora. |
| 3. Realizar la ayuda memoria y establecer compromisos   | Jefes de salas | En cada reunión se elabora una ayuda memoria, donde se toman decisiones y compromisos por parte del equipo de mejora           |
| 4. Enviar ayuda memoria a unidad de gestión de la información y comité de consejo consultivo                  | Jefes de salas | Se envía la ayuda memoria por servicio para ser discutida por consejo consultivo donde se establecen estrategias de mejora.    |

**Tabla 16. Matriz del proceso: Reunión con el consejo consultivo**

Descriptor

| Pasos  | Responsable                             | Observaciones  |
|--|---|--|
| 1. Participar en la reunión de consejo consultivo  | Jefe de sala                            | El comité de consejo consultivo lo forman el director del hospital, El administrador, talento humano, el jefe de la UGI,                                   |
| 2. Participar en la discusión y análisis de los problemas relacionados con el logro de objetivos de los indicadores por servicio | Jefe de sala                            | La reunión de consejo consultivo se hace cada mes y cuando se da una situación de emergencia que amerita ser discutida de inmediato                        |
| 3. Aceptar los compromisos de mejora de los indicadores del servicio   | Jefe de sala                            | Las decisiones que se toman en la reunión de consejo consultivo. Son compromisos que se deben desarrollar en las salas o la dependencia que le corresponda |
| 4. Socializar en la sala las estrategias de cambio para mejorar los indicadores  | Jefe de sala y medico jefe del servicio | Toda estrategia establecida por consejo consultivo se socializa a todo el personal involucrado y se reciben oficios de las decisiones tomadas              |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 5.1 Monitoreo del cumplimiento de indicadores | Jefe de sala y medico jefe del servicio | Se continua en cada sala con el monitoreo de cumplimiento de indicadores |
|---|---|--|

**Tabla 17. Matriz del proceso: Reunión con el departamento de enfermería.**

Descriptor

| Pasos   | Responsable  | Observaciones   |
|---|--------------|---|
| 1. Asistir a las reuniones programadas por el departamento de enfermería              | Jefe de sala | Reuniones mensuales programadas por el departamento de enfermería                   |
| 2. Participar en la discusión de los temas relacionados con la atención de enfermería | Jefe de sala | Se discuten temas relacionados con la atención de enfermería                        |
| 3. Aceptar los compromisos establecidos en la reunión                                 | Jefe de sala | Se establecen compromisos para mejorar la atención de enfermería                    |
| 4. Socializar con el personal de enfermería bajo su responsabilidad                   | Jefe de sala | Los compromisos adquiridos se socializan con el personal de enfermería de las salas |
| 5. Monitorear el cumplimiento de los compromisos adquiridos                           | Jefe de sala | Hacer seguimiento de los compromisos adquiridos.                                    |

**Tabla 18. Matriz del proceso: Coordina con los diferentes servicios de apoyo al paciente del hospital**

Descriptor

| Pasos   | Responsable  | Observaciones  |
|---|--------------|--|
| 1. Coordinar con el departamento de gestión del paciente, estadística y archivo | Jefe de sala | Es el departamento encargado de procesar la información del paciente                               |
| 2. Coordinar con laboratorio  | Jefe de sala | Departamento que realiza los análisis de laboratorio del paciente y apoya al diagnóstico del mismo |
| 3. Coordinar con radiología   | Jefe de sala | Departamento que apoya el diagnóstico del paciente a través de exámenes radiológicos               |
| 4. Coordinar con trabajo social y psicología                                    | Jefe de sala | Departamentos que apoyan al paciente orientándolo en la parte emocional y social                   |
| 5. Coordinar con el departamento de bienes nacionales, y biomédica              | Jefe de sala | Departamentos que apoyan al mantenimiento de los equipos y en la gestión de equipo necesario       |
| 6. Coordinar con el departamento de administración                              | Jefe de sala | Departamento que apoya en la compra y el suministro de material y equipo necesario en las salas    |
| 7. Coordinar con cocina, lavandería, aseo, vigilancia                           | Jefe de sala | Departamentos que apoyan con el bienestar y comodidad del paciente dentro de las salas.            |

## Método de Análisis y Descripción de Puestos

Después de revisar el manual de funciones del nuevo modelo de gestión hospitalaria, y la información obtenida de las profesionales de enfermería en relación a las actividades que realizan en el área administrativa, como aporte a mejorar la eficiencia en su desempeño se elaboró el diseño de perfil del puesto en donde se describe y se especifica cada actividad. Siguiendo los lineamientos de diseño de manual de puesto y funciones.

“Manual de Puestos y Funciones, también llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. (Francisco, 2006)

### El diseño de puestos

Es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico. Incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización:

#### El diseño de puestos

Es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos,

Los deberes y las tareas de determinados puestos.

Es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo (Idalberto, Gestion del Talento Humano, 2009).

Jefe del Departamento de Enfermería

### Descriptor del cargo

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| Nivel   | Profesional Universitario           |
| Denominación del cargo  | Jefe del Departamento de Enfermería |
| Dependencia   | Enfermería                          |
| Cargo del Jefe Inmediato  | Subdirector Asistencial             |
| <b>II Propósito Principal</b>   |                                     |
| Propósito Principal: planificar, organizar y dirigir, el trabajo del personal de enfermería, con la finalidad de brindar servicios asistenciales, optimizando el recurso humano, físico y técnico con el fin de asegurar una prestación de servicios con calidad a los pacientes. |                                     |
| Procesos en los que interviene:   |                                     |
| Responsabilizándose de forma prioritaria de la correcta integración de los procesos clínicos y de gestión de pacientes en las diversas líneas asistenciales. Consulta Externa, Emergencia, Internamiento, Quirófano.  |                                     |
| <b>III Descripción de Funciones Administrativas</b>   |                                     |

|   |
|---|
| <p>Actividades administrativas mensual :</p> <p>Elaboración y verificación del horario de turnos de las Enfermeras Supervisoras.</p> <p>Revisar borradores de horarios de turnos de las 19 salas del Hospital, elaborados por los jefes de salas.</p> <p>Reuniones con el personal profesional de enfermería bajo su cargo, para actualizaciones, retroalimentación y estrategias de cambios en los procesos.</p> <p>Elaboración y ejecución de los horarios de vacaciones de las profesionales de enfermería.</p> <p>Coordinar con jefatura de talento humano y dirección para la aprobación y autorización de los horarios de turnos.</p> <p>Participa en la selección profesional y técnica del personal que se vincula a la institución con el fin de asegurar el recurso humano necesario, para una prestación de servicios con calidad, coordinando su ubicación en los diferentes servicios, de acuerdo con sus capacidades técnicas y académicas.</p> <p>Dar a conocer las normas técnico administrativas de enfermería promoviendo su aplicación y llevando a práctica los correctivos existentes para el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Coordinar operativamente los convenios de docencia servicio establecido en las diferentes instituciones educativas del área de enfermería con el fin de lograr una oportuna planeación y ejecución de los mismos.</p> |
| <p>Actividades administrativas Semanales :</p>  |
| <p>Fomentar el trabajo interdisciplinario intra e inter sectorial a fin de mejorar las condiciones y bienestar de la institución.</p> <p>Programar la cobertura de personal en las salas por vacaciones, incapacidades y permisos.</p> <p>Coordinar la planeación de educación continua acorde a las necesidades presentadas y observadas por el personal de enfermería con el fin de apoyar la actualización y mantenimiento de su adecuado desempeño</p> <p>Coordinar la evaluación técnica inventario del equipo y el material médico quirúrgico e insumos requeridos en el proceso de atención del paciente, con el fin de asegurar una prestación de servicios con calidad.</p> <p>La gestión con bienes nacionales para la dotación de equipo necesario en las salas y la coordinación para el mantenimiento y reparación del equipo existente así como el trámite del que ingresa por donación</p>   |
| <p>Actividades administrativas diarias</p>  |
| <p>Coordinar con la jefatura de gestión del paciente y gestión de la información para el seguimiento y mejora de los procesos.</p> <p>Participar en las reuniones con los diferentes comités que intervienen en el Hospital.</p> <p>Revisar diariamente el libro de reportes diarios elaborados por supervisión</p> <p>Realizar citas y entrevistas con el personal con deficiencias y otros para retroalimentación.</p>  |
| <p>Actividades administrativas anuales</p>  |
| <p>Participar en la elaboración del presupuesto operativo Anual</p> <p>Elaborar el plan de trabajo anual</p>  |
| <p>Conocimientos Básicos o Esenciales</p>   |
| <p>Gestión de la calidad Asistencial</p> <p>Sistemas de información e informática</p> <p>Conocimiento de organización</p> <p>Gestión de calidad</p> <p>Gestión de recursos humanos</p> <p>Negociación y manejo de conflictos</p> <p>Habilidades directivas</p> <p>Instrumentos de gestión clínica</p> <p>Administración de servicios de salud</p>   |
| <p>Requisitos de Estudios y Experiencias</p>  |
| <p>Título Universitario en el área de Enfermería</p> <p>De preferencia Postgrado En Gestión de centros asistenciales años o dirección de enfermería</p> <p>Experiencia: entre cinco y diez años como supervisor(a)</p>  |
| <p>Competencias actitudinales</p>   |
| <p>Capacidad de dirigir y liderar equipos de trabajo</p> <p>Capacidad de organización</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión</p>   |

|   |   |
|---|---|
| Capacidad de análisis y toma de decisiones<br>Habilidades de comunicación interna y externa<br>Facilidad para planificar o programar<br>Habilidades de negociación<br>Manejo de conflicto<br>Supervisora de Enfermería<br>Descriptor del Cargo  |   |
| Nivel<br>Denominación del Cargo<br>Dependencia<br>Cargo de Jefe Inmediato   | Profesional Universitario ( Licenciada en Enfermería)<br>Supervisora de Enfermería<br>Departamento de Enfermería<br>Jefe del Departamento de Enfermería |
| <b>II. Propósito Principal</b>  |   |
| Propósito Principal: Ejecutar, coordinar, controlar, supervisar las actividades de los procesos asistenciales y de cuidados de enfermería a los pacientes del hospital siguiendo las prescripciones médicas en las diferentes unidades funcionales del hospital.<br>Procesos en los que Interviene: procesos asistenciales, vinculados al sistema organizacional de gestión clínica y gestión del paciente.   |   |
| <b>III. Descripción de funciones administrativas esenciales</b>   |   |
| <b>Actividades administrativas diarias</b>  |   |
| Coordinar, supervisar y evaluar las actividades para apoyar la funciones de la enfermera jefe de sala y auxiliares de enfermería.<br>Organizar, distribuir y dirigir el personal de enfermería de acuerdo a las necesidades identificadas.<br>Gestionar oportuna y adecuadamente el recurso físico, equipo, material médico quirúrgico e insumos necesarios para la prestación de servicios de acuerdo a necesidades que se presenten.<br>Resolver y dar solución a los problemas que puedan surgir durante el turno en el ámbito de su competencia.<br>Supervisar el cumplimiento de las normas de las salas y normas de atención de la secretaria de salud.<br>Coordinar los procesos de atención en las diferentes salas con los jefes de guardias médicas para la identificación, toma de decisiones en respuesta a los problemas.<br>Controlar la asistencia y puntualidad del personal bajo su responsabilidad.<br>Derivar las quejas, reclamos e incidencias por agravio al paciente, personal o de infraestructura a las instancias correspondientes y proponer posibles soluciones.<br>Elaborar el reporte de supervisión y darlo a conocer a las jefaturas correspondientes.<br>Gestionar trámites de traslado de pacientes a otro nivel de atención.<br>Coordinar con administración y trabajo social, para gestión de apoyo a los pacientes de bajos recursos económicos para una atención oportuna.<br>Coordinar con las diferentes salas el flujo de pacientes para organizar los traslados y cupos necesarios de acuerdo a la disponibilidad de camas. |   |
| <b>Actividades Administrativas Mensuales</b>  |   |
| Participar en la organización, ejecución y control de planes y programas del área interna de su competencia, con el fin de cumplir los objetivos y metas propuestas por la institución.<br>Colaborar en programas de formación y comisiones de trabajo designados por la jefatura de enfermería.<br>Colaborar y participar con las enfermeras jefes de salas en la evaluación del personal de enfermería en su turno.<br>Participar en la elaboración y ejecución de normas y procedimientos cuando sea requerida por la instancia correspondiente.<br>Participar en las reuniones programadas por el departamento de enfermería.<br>Participar en actividades de capacitación.   |   |
| <b>IV Contribuciones Individuales</b>   |   |
| Liderazgo en los procesos asistenciales y administrativos<br>Capacidad y habilidad para transmitir información de forma clara, veraz, confiable y convincente.  |   |

|  |
|--|
| Disponibilidad para la aplicación del sistema de gestión integral de calidad y mejoramiento continuo de cada uno de los procesos establecidos<br>Responsabilidad en el cuidado de los bienes de la institución<br>Actuar con base en los principios éticos que rigen la práctica profesional y el código de ética. |
| <b>Conocimientos Básicos y esenciales</b>  |
| Sistemas de información y procesos y herramientas tecnológicas<br>Formación específica en el ámbito de trabajo.<br>Conocimiento de la gestión clínica y de pacientes.<br>Herramientas o instrumentos propios de trabajo<br>Administración de personal<br>Sistema de gestión integral de calidad                    |
| <b>Requisitos de Estudios y experiencias</b>   |
| Título Profesional universitario en el área de Enfermería<br>Experiencia un año en trabajo similar   |
| <b>Competencias actitudinales</b>  |
| Liderazgo<br>Iniciativa<br>Capacidad para trabajar bajo presión<br>Capacidad de compromiso<br>Disposición al trabajo en equipo<br>Planificación del trabajo<br>Facilidad de expresión oral y escrita<br>Empatía<br>Manejo de conflictos<br>Ética profesional<br>Capacidad de análisis y toma de decisiones         |

Jefe de Sala  
Descriptor del Cargo

|  |   |
|--|---|
| Nivel  | Profesional Universitario ( licenciada en Enfermería) |
| Denominación del Cargo   | Enfermera Jefe de Sala                                |
| Dependencia  | Departamento de Enfermería                            |
| Cargo del Jefe Inmediato   | Jefe del Departamento de Enfermería                   |
| <b>I Propósito Principal</b>   |   |
| Propósito Principal: Ejecutar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar las actividades de las funciones Administrativas, asistenciales, de educación e investigación de enfermería en las áreas asignadas asegurando la continuidad de los procesos, enfocados en los cuidados, en respuesta de una excelente gestión clínica y del paciente.<br>Procesos en los que interviene: Atención y cuidados de enfermería, administrativos, educativos y de investigación.                                     |   |
| <b>II. Descripción de Funciones Esenciales</b>   |   |
| <b>Actividades administrativas Anuales:</b><br>Elaborar plan de trabajo del área asignada.<br>Elaborar la programación de vacaciones del personal bajo su responsabilidad.<br>Elaborar la programación de reuniones mensual.<br>Elaboración de la programación de capacitación continua para el personal bajo su responsabilidad.<br>Participación en la elaboración del presupuesto operativo anual.<br>Realizar evaluación del desempeño del personal bajo su cargo.<br><b>Gestión de recurso humano</b> |   |
| <b>Actividades administrativas mensuales:</b><br>Participar en la organización, ejecución y control de planes y programas del área de su competencia, con el fin de cumplir los objetivos y metas propuestas por la institución.<br>Asegurar el recurso humano suficiente y adecuado para la prestación del servicio mediante la elaboración de los horarios de turnos del personal asignado.  |   |

|  |
|--|
| <p>Elaboración de la programación de asignaciones de actividades al personal por turnos.<br/> Entrega de informe de producción de servicios de la sala asignada.<br/> Entrega de informe de indicadores de producción de servicios de la sala asignada.<br/> Reunión de personal.<br/> Reunión con el equipo de mejora continua por servicio.<br/> Realización de planes de mejora continua de la calidad.<br/> Asistir en reunión de consejo consultivo.<br/> Asistir a reunión con el Departamento de Enfermería<br/> Entrega de informe de control de asistencia personal</p> |
| <p>Actividades administrativas semanal:<br/> Gestión de material, equipo e insumos necesarios en su área de trabajo.<br/> Gestión de medicamentos a farmacia.<br/> Gestión de servicios para el buen funcionamiento de la sala asignada.</p>   |
| <p>Actividades administrativas diarias:<br/> Actualizar el inventario de equipo.<br/> Control y revisión de indicadores.<br/> Control y revisión de las atenciones diarias para elaboración de informe de producción mensual.<br/> Coordinar con los diferentes servicios de apoyo al paciente.<br/> Supervisar actividades del personal auxiliar de enfermería a su cargo<br/> Gestión de traslados de pacientes a otro nivel.<br/> Equipamiento de material médico-quirúrgico e insumos en la sala.</p>  |
| <p><b>IV. Contribuciones Individuales</b></p>  |
| <p>Liderazgo en los procesos asistenciales y administrativos<br/> Capacidad y habilidad para transmitir información de forma clara, veraz, confiable y convincente.<br/> Capacidad para la aplicación del sistema de gestión integral de calidad y mejoramiento continuo en cada uno de los procesos establecidos.<br/> Responsabilidad y disponibilidad para el cuidado de los bienes de la institución</p>   |
| <p><b>V. Conocimientos Básicos o Esenciales</b></p>  |
| <p>Sistemas de información y herramientas tecnológicas.<br/> Formación específica en el ámbito de trabajo.<br/> Conocimiento de gestión clínica y de pacientes.<br/> Administración de personal<br/> Administración de procesos<br/> Sistemas de gestión integral de calidad.</p>  |
| <p><b>VI. Requisitos de Estudios y Experiencias</b></p>  |
| <p>Título Licenciada en Enfermería<br/> Doce meses de experiencia profesional relacionada</p>  |
| <p><b>VII. Competencias actitudinales</b></p>  |
| <p>Iniciativa<br/> Capacidad para trabajar bajo presión<br/> Capacidad de compromiso<br/> Disposición al trabajo en equipo<br/> Planificación del trabajo<br/> Facilidad de expresión oral y escrita<br/> Empatía</p>  |



Auxiliar de enfermería  
 Descriptor del cargo

|  |
|--|
| <p>Nivel :Educación media completa en el área de auxiliar de Enfermería en escuela reconocida por la secretaria de Salud.</p> <p>Denominación del cargo: Auxiliar de Enfermería.</p> <p>Dependencia: Jefe del Departamento de enfermería a nivel jerárquico Y funcionalmente a la supervisora / jefe de sala.</p> <p>Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de Sala / Supervisora</p>  |
| <p>I. Propósito principal</p>  |
| <p>Propósito Principal: prestar servicios de apoyo a la profesional de Enfermería, en los procedimientos, intervenciones, preparación e información y cuidados básicos al paciente y a los bienes de la institución.</p> <p>Procesos en los que Interviene: Servicios de apoyo al paciente.</p>  |
| <p>II. Descripción de funciones Esenciales</p>   |
| <p>Preparar pacientes y expedientes para intervenciones médicas y consultas médicas.</p> <p>Administrar medicamentos según lo indicado cumpliendo la norma de los cinco correctos</p> <p>Brindar cuidados básicos del paciente.</p> <p>Acompañar al paciente en los procedimientos que le practican los diferentes servicios de apoyo.</p> <p>Cumplir indicaciones médicas.</p> <p>Participar en las visitas de evaluación médicas a los pacientes.</p> <p>Realizar registro de actividades de enfermería de su competencia en el expediente clínico.</p> <p>Mantener el orden, limpieza del área de trabajo, responsabilidad y el cuidado del equipo.</p> <p>Realizar registro de información del paciente en los instrumentos establecidos por el sistema de información del hospital.</p> <p>Contribuir con la vigilancia de la seguridad del paciente.</p> <p>Realizar cuidados <i>post mortem</i>.</p> <p>Apoyar en los tramites de alta, traslados y servicios necesarios para el diagnóstico del paciente</p> <p>Apoyo en las actividades de educación a la familia y al paciente.</p> <p>Apoyo en el cumplimiento de las normas de la sala y de la secretaria de salud.</p> <p>Informar al jefe inmediato sobre la falta de material, insumos y el estado del equipo en los diferentes turnos.</p> |
| <p>Contribuciones Individuales</p>   |
| <p>Responsabilidad en el desempeño de sus actividades.</p> <p>Tener habilidades y destrezas relacionadas con su competencia.</p> <p>Buena comunicación.</p> <p>Facilidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo.</p>  |
| <p>Conocimientos Básicos o Esenciales</p>  |
| <p>Primeros Auxilios</p> <p>Técnicas de asepsia y antisepsia</p> <p>Administración de medicamentos</p> <p>Cuidados del paciente, técnicas de movilización e inmovilización</p> <p>Cuidados del paciente</p> <p>Manejo de desechos sólidos</p> <p>Educación sanitaria</p> <p>Relaciones humanas</p>   |
| <p>Requisitos de Estudio y Experiencias</p>  |
| <p>Educación media completa en el área de auxiliar de enfermería en escuela reconocida por la secretaria de salud</p> <p>Experiencia un año en trabajo similar</p>   |

| Competencias actitudinales |
|----------------------------|
|----------------------------|

|            |
|------------|
| Iniciativa |
|------------|

|            |
|------------|
| Motivación |
|------------|

|                |
|----------------|
| Disponibilidad |
|----------------|

|            |
|------------|
| Entusiasmo |
|------------|

|         |
|---------|
| Empatía |
|---------|

|                         |
|-------------------------|
| Capacidad de compromiso |
|-------------------------|

|                                      |
|--------------------------------------|
| Capacidad para trabajar bajo presión |
|--------------------------------------|

|                                |
|--------------------------------|
| Clara expresión oral y escrita |
|--------------------------------|

|                   |
|-------------------|
| Ética profesional |
|-------------------|

|                   |
|-------------------|
| Trabajo en equipo |
|-------------------|

## **CAPULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **4.1.1 Breve descripción histórica.**

El Hospital Regional del Sur es un hospital de referencia que presta servicios de salud a la población en general de los departamentos de Choluteca, Valle y el Sur del departamento del Paraíso. El Hospital del Sur se encuentra ubicado en la ciudad de Choluteca en la cabecera municipal del departamento de Choluteca en la zona sur y pertenece a la Región Sanitaria número seis.

La Junta Directiva dirigida por el Dr. Carlos Pinel da inicio a la construcción del Hospital del Sur en el año de 1928 iniciando la construcción el Ing. Rafael G. Corredor de origen colombiano desde noviembre de 1929 hasta el 15 de noviembre de 1930, posteriormente se hizo cargo de la obra el Ing. Alejandro Arrigí de nacionalidad italiana desde el 18 de enero a diciembre 1931. En el año de 1931 fue sustituida dicha junta, la nueva Junta Directiva dirigida por el presidente Dr. Francisco Aguilar, luego continúa la construcción el Ing. Fernando Pineda desde enero 1932 y los trabajos finales del edificio estuvieron a cargo del Ing. Francisco Prats.

Los fondos para la construcción del Hospital del Sur provenían de los impuestos, posteriormente el congreso de la República mediante el Decreto Legislativo N. 251 del 2 de abril de 1934 asignó para su construcción la cantidad de L. 1, 500,000.00 mensual y poco después

L. 500,000.00 mensuales de la Lotería Nacional de Beneficencia. El Hospital empezó a funcionar en el año de 1937 como un centro de Sanidad siendo Jefe de servicio el Dr. Ramón Alcerro Castro en lo que se encuentra la sala de Neonatología.

Durante la administración del Dr. Juan Manuel Gálvez Bonilla en 1949-1954, el ministro de Gobernación, Justicia y Sanidad Ing. Abraham Williams Calderón dio un gran apoyo al hospital dotándolo de equipo médico quirúrgico, Rayos x, laboratorio, etc. Pero fue Don Julio Lozano Díaz que lo Inauguro oficialmente.

## Misión

Somos el Hospital Regional del Sur, brindamos atención en salud a la población demandante de forma permanente y oportuna contamos con personal profesional, técnico y administrativo altamente capacitado y calificado. Para satisfacer las necesidades de salud de los usuarios y así mejorar su condición de vida, garantizando la atención con calidad, eficiencia y un trato humanizado a través de un proceso de mejoramiento continuo y plena participación social, manteniendo un enlace con los diferentes niveles de atención.

## Visión

Al 2021 seremos un hospital moderno, equipado e Higiénico con personal disciplinado y capacitado, Con un modelo de atención y administrativo transparente y eficiente, Disminuyendo las tasas de morbilidad , mortalidad y así mejorar la calidad y esperanza de vida, Contando con personal motivado y una población educada en salud, Satisfaciendo las necesidades de las(os) usuarios mediante un trato humanizado confiable y accesible a través de la descentralización y participación intersectorial con énfasis en estándares máximos de calidad y seguridad.

### 4.1.2 Servicios que ofrece

**Tabla 19. El Hospital Regional Del Sur Presta Los Siguietes Servicios**

| <b>Consulta externa</b>  | <b>Hospitalización</b>  | <b>Emergencia</b>  | <b>Servicios intermedios</b>  |
|--|---|--|---|
| Ginecología<br>Atención prenatal<br>Pediatria<br>Cirugía<br>Medicina Interna<br>Ortopedia<br>CAI<br>Odontología<br>Clínica de Lactancia<br>Materna | Ginecología<br>Patológico<br>Puerperio<br>Pediatria<br>Cirugía(Hombres-Mujeres)<br>Medicina Interna(Mujeres-Hombres)<br>Unidad de cuidados<br>Intensivos Pediátrico y<br>Neonatales | Ginecología y<br>Obstetricia<br>Cirugía General<br>Medicina Interna<br>Pediatria | Laboratorio<br>Banco de sangre<br>Radiología e<br>Imágenes<br>Ultrasonidos<br>Farmacia<br>Registro y Admisión |

|                          |                       |  |  |
|--------------------------|-----------------------|--|--|
| Planificación familiar   | Unidad de Alcohólicos |  |  |
| Inyecciones y Curaciones | Anónimos (UDA)        |  |  |
| Dermatología             | Labor y Parto         |  |  |
| Medicina General         | Sala de Operaciones y |  |  |
| Otorrinolaringología     | Recuperación          |  |  |
| Atención al Hombre       |                       |  |  |

El Departamento de Enfermería es el único departamento que tiene relación estrecha con todos los demás, su grado de complejidad y responsabilidad en la atención y el cuidado, así como la administración de salas y los programas de atención de la secretaria de salud, está fuertemente involucrado en la producción de los servicios que ofrece el hospital desde su inicio hasta el final y da seguimiento a los clientes hasta el logro de la satisfacción del mismo.

#### 4.2 PROCESO ACTUAL

El departamento de enfermería no cuenta con procesos que describan como se realizan las actividades y procedimientos propios de esa disciplina, actualmente se ha iniciado con algunos procesos orientados a mejorar los procedimientos del área de atención integral al paciente, por lo que es obligatorio aplicar esta metodología en todas las áreas funcionales, así como la importancia de conocer el manual de funciones para la aplicación correcta y apropiada en el cumplimiento eficiente de su trabajo.

##### 4.2.1 Descripción de los Procesos

Las profesionales de enfermería del hospital General del Sur actualmente se desempeñan sin seguir lineamientos específicos basados en un manual de funciones, que defina claramente cada una de las actividades de las cuatro áreas básicas en las que debe desarrollarse la profesional de enfermería como es el área administrativa, de docencia, de atención integral al paciente, y de investigación, las que se deben integrar de manera oportuna para que el paciente reciba una atención de calidad, esto interfiere en el cumplimiento de las funciones ya que se dedica más al área de atención integral del paciente y descuida las otras áreas de gran importancia como es el área administrativa en la que debe demostrar con evidencia a través de informes de resultados,

medición de indicadores que impactan en la producción del hospital y el desempeño de la profesional.

La falta de procesos definidos y estandarizados para cada procedimiento y actividades que la profesional realiza en el área administrativa hace que no exista una organización en el buen desempeño ya que no existe una coordinación con los otros departamentos, en cuanto a respuestas a las gestiones que realiza, horarios de entrega y recibo de información,

El Hospital actualmente está iniciando la implementación de un nuevo modelo de Gestión hospitalaria, basado en resultados. Por lo que todo el personal está pasando por un proceso de transición para la adaptación al nuevo modelo.

Por tal razón se hizo una revisión del nuevo manual de funciones y procesos y se tomó en consideración la forma de trabajo del personal de enfermería en el modelo anterior en donde se encontró que no existía, un modelo con procesos para cada procedimiento y en el perfil de funciones no están todas las actividades de cada área funcional bien claras y definidas.

#### 4.2.2 Análisis del personal

En relación a la distribución del personal profesional de enfermería que es la población en estudio cuenta con un departamento de enfermería que lo integran 48 profesionales con el grado académico de licenciadas en enfermería de las cuales dos tienen nivel de postgrado, una jefe de departamento de enfermería que es la encargada de dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con esa disciplina y velar porque al paciente se le brinde una atención oportuna y de calidad. Seis supervisoras de enfermería que realizan turnos rotatorios y de fin de semana y son las encargadas de supervisar todas las actividades de enfermería en los diferentes servicios del hospital, y las jefas de salas que están distribuidas en las diferentes salas en turnos de mañana y tarde quienes son las encargadas del funcionamiento de las salas y la distribución de los recursos auxiliares de enfermería durante las 24 horas y de la atención integral al paciente que es ingresado en cada sala.

### 4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

El método de medición utilizado en la recolección de la información fue la encuesta aplicada a las profesionales de la enfermería, la que contenía diez preguntas para la obtención de información las que a través de la medición de frecuencias nos darían el grado de opinión y percepción de los aspectos de interés a tomar en cuenta en la presente investigación.

#### 4.3.1 Justificación

Considerando la importancia de la información para conocer el desempeño de las profesionales de enfermería y quienes son la fuente principal para proporcionar dicha información, se diseñó una encuesta con preguntas de fácil comprensión orientadas a las actividades del área administrativa que realizan las profesionales de enfermería permitiendo la facilidad de obtención de los datos para ser procesados y que reflejo claramente el porqué del problema a investigar.

#### 4.3.2 Aplicación

Las encuestas se aplicaron para obtener la información necesaria que fundamento la realización del estudio y apoyo a las metodologías utilizadas para fortalecer la falta de procesos que son una herramienta básica para desarrollar de manera eficiente los procedimientos de enfermería y la elaboración de perfiles de puestos, acorde a las actividades de las áreas de desempeño que realizan las profesionales de enfermería en relación a la revisión del manual de funciones del nuevo modelo de gestión hospitalaria .

#### 4.3.3 Resultados

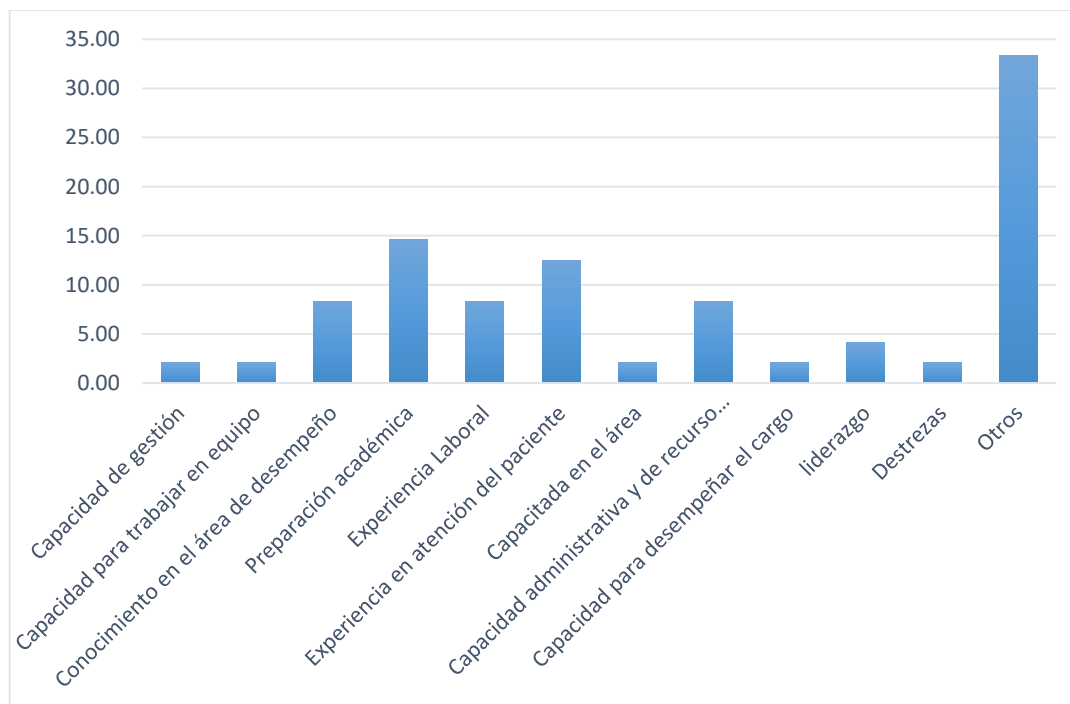
Después de la aplicación de la encuesta y la recolección de la información se procedió a la tabulación y análisis de los datos obtenidos en el proceso de recolección, así como la datos obtenidos de la revisión del manual y el instrumento de recolección de datos de las actividades que realiza la profesional según el cargo que desempeña.

**Tabla 20. Competencias más Importantes del cargo que desempeña**

| N  | Competencias                                 | Total | %      |
|----|--|-------|--------|
| 1  | Capacidad de gestión                         | 1     | 2.08   |
| 2  | Capacidad para trabajar en equipo            | 1     | 2.08   |
| 3  | Conocimiento en el área de desempeño         | 4     | 8.33   |
| 4  | Preparación académica                        | 7     | 14.58  |
| 5  | Experiencia Laboral                          | 4     | 8.33   |
| 6  | Experiencia en atención del paciente         | 6     | 12.50  |
| 7  | Capacitada en el área                        | 1     | 2.08   |
| 8  | Capacidad administrativa y de recurso humano | 4     | 8.33   |
| 9  | Capacidad para desempeñar el cargo           | 1     | 2.08   |
| 10 | Liderazgo                                    | 2     | 4.17   |
| 11 | Destrezas                                    | 1     | 2.08   |
| 12 | Otros  | 16    | 33.33  |
|    | Total  | 48    | 100.00 |

La siguiente grafica es otra representación de los resultados obtenidos en la pregunta 1

**Gráfico 1. Competencias para cargo desempeñado**

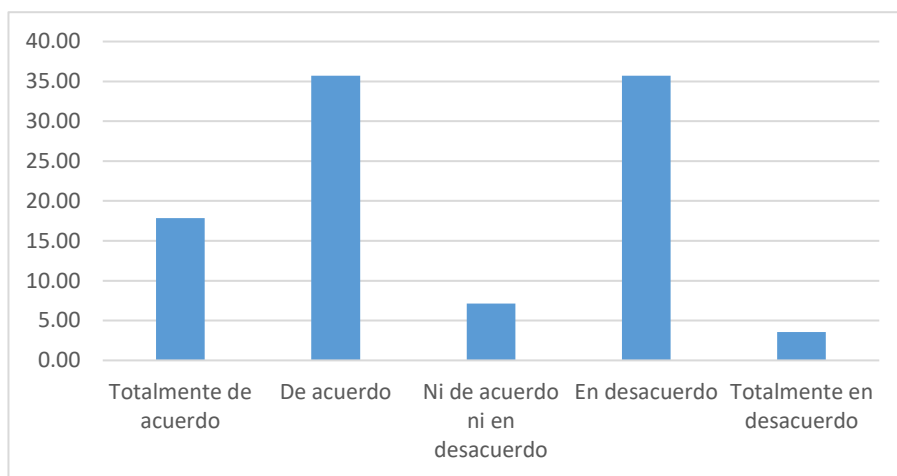




**Tabla 21. Dificultad para hacer los análisis estadísticos de la producción de su sala.**

| N* | Dificultad estadística         | Total | %      |
|----|--------------------------------|-------|--------|
| 1  | Totalmente de acuerdo          | 5     | 17.86  |
| 2  | De acuerdo                     | 10    | 35.71  |
| 3  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2     | 7.14   |
| 4  | En desacuerdo                  | 10    | 35.71  |
| 5  | Totalmente en desacuerdo       | 1     | 3.57   |
|    | Total                          | 28    | 100.00 |

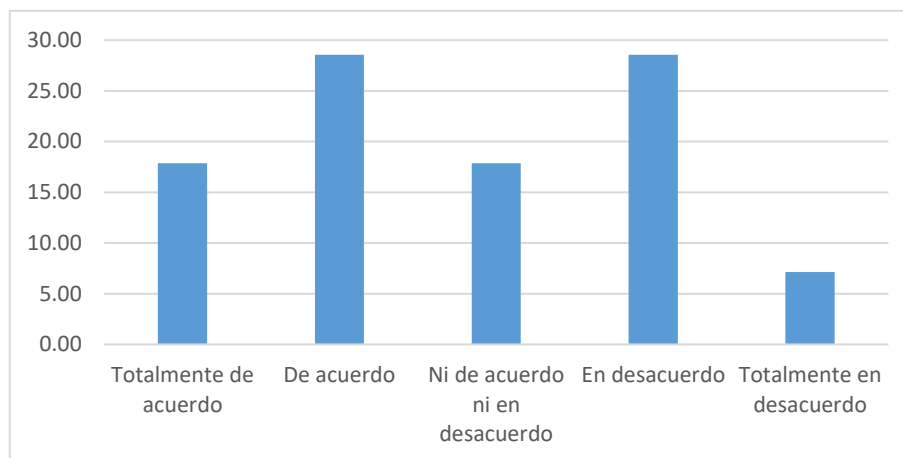
**Gráfico 2. Dificultad para análisis estadísticos**



**Tabla 22. Ha hecho al menos una investigación relacionada con el área de su desempeño**

| N | Investigación realizada        | Total | %      |
|---|--------------------------------|-------|--------|
| 1 | Totalmente de acuerdo          | 5     | 17.86  |
| 2 | De acuerdo                     | 8     | 28.57  |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5     | 17.86  |
| 4 | En desacuerdo                  | 8     | 28.57  |
| 5 | Totalmente en desacuerdo       | 2     | 7.14   |
|   | Total                          | 28    | 100.00 |

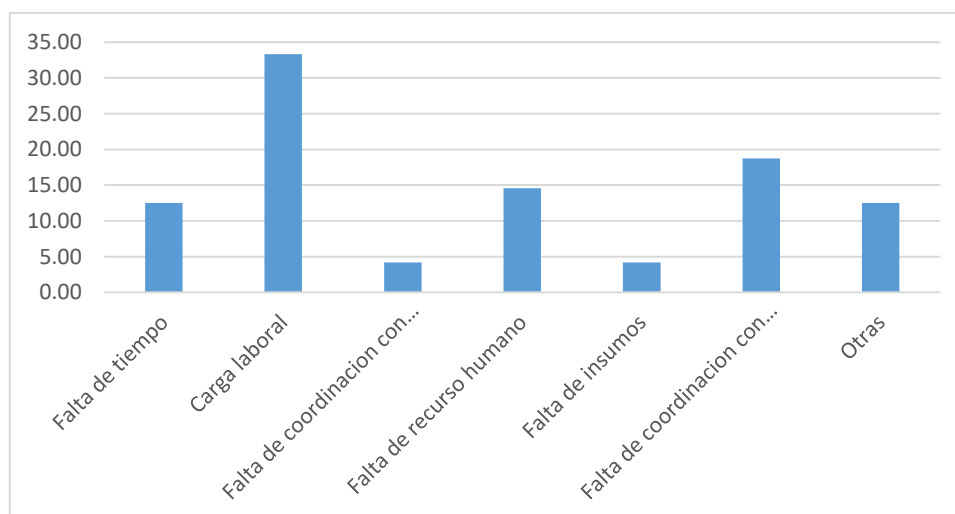
**Gráfico 3. Investigación realizada en su área**



**Tabla 23. Razones más importantes por las que alguna vez no presento a tiempo sus informes, programaciones, planes de trabajo bajo su responsabilidad.**

| N | Razón para incumplimiento de informes | Total | %      |
|---|---------------------------------------|-------|--------|
| 1 | Falta de tiempo                       | 6     | 12.50  |
| 2 | Carga laboral                         | 16    | 33.33  |
| 3 | Falta de coordinación con jefatura    | 2     | 4.17   |
| 4 | Falta de recurso humano               | 7     | 14.58  |
| 5 | Falta de insumos                      | 2     | 4.17   |
| 6 | Falta de coordinación con otras áreas | 9     | 18.75  |
| 7 | Otras                                 | 6     | 12.50  |
|   | Total                                 | 48    | 100.00 |

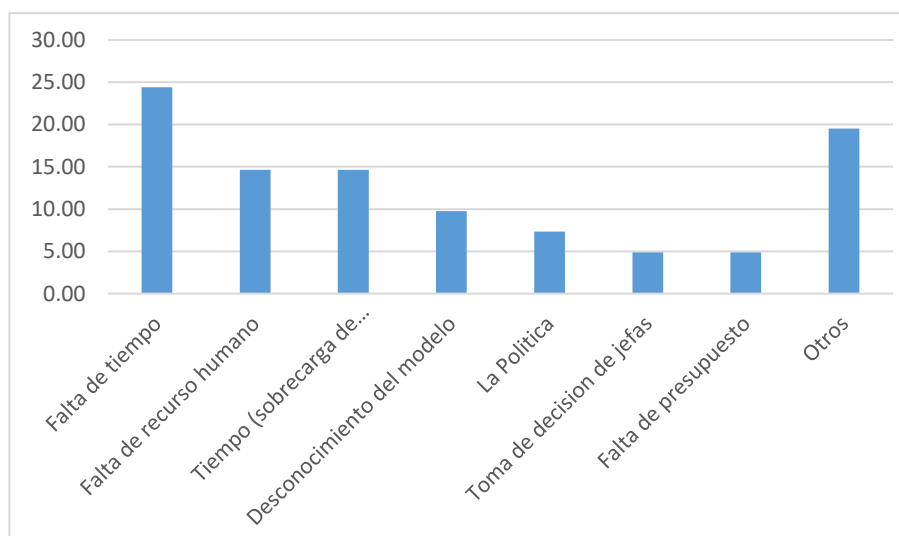
**Gráfico 4. Razones para incumplimiento de informe**



**Tabla 24. Factores más importantes que limitan el desempeño en el nuevo modelo de gestión hospitalaria**

| N | Factores que limitan desempeño | Total | %      |
|---|--------------------------------|-------|--------|
| 1 | Falta de tiempo                | 10    | 24.39  |
| 2 | Falta de recurso humano        | 6     | 14.63  |
| 3 | Tiempo (sobrecarga de trabajo) | 6     | 14.63  |
| 4 | Desconocimiento del modelo     | 4     | 9.76   |
| 5 | La Política                    | 3     | 7.32   |
| 6 | Toma de decisión de jefas      | 2     | 4.88   |
| 7 | Falta de presupuesto           | 2     | 4.88   |
| 8 | Otros                          | 8     | 19.51  |
|   | Total                          | 41    | 100.00 |

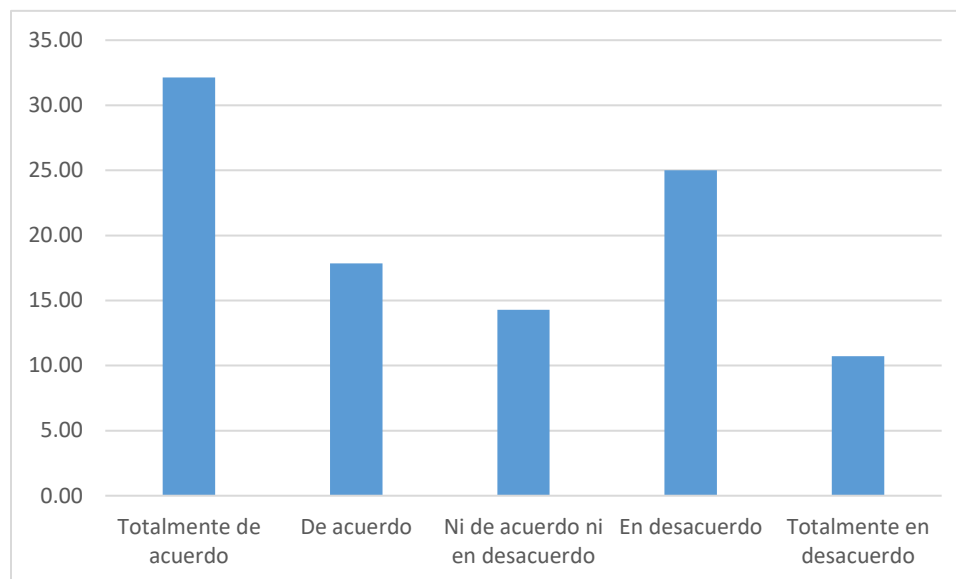
**Gráfico 5. Factores que limitan el desempeño**



**Tabla 25. Conoce el perfil de funciones del manual de funciones del nuevo modelo de gestión hospitalaria**

| N | Conoce funciones del nuevo manual | Total | %      |
|---|-----------------------------------|-------|--------|
| 1 | Totalmente de acuerdo             | 9     | 32.14  |
| 2 | De acuerdo                        | 5     | 17.86  |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo    | 4     | 14.29  |
| 4 | En desacuerdo                     | 7     | 25.00  |
| 5 | Totalmente en desacuerdo          | 3     | 10.71  |
|   | Total                             | 28    | 100.00 |

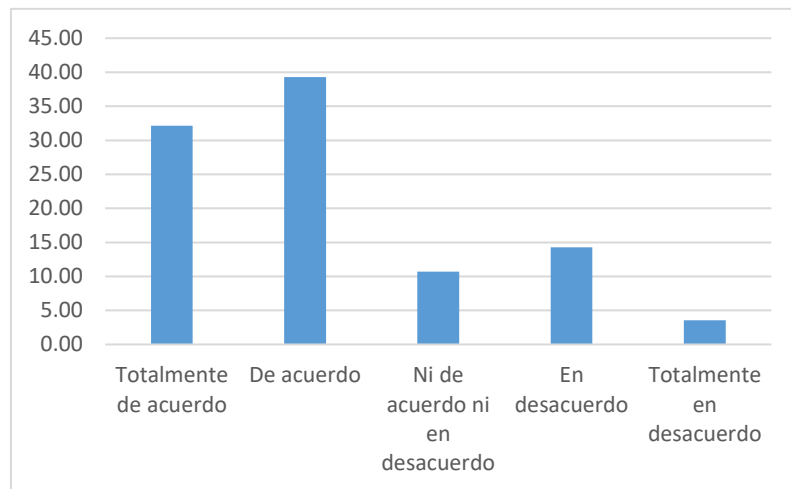
**Gráfico 6. Conocimiento del perfil de la profesión en el nuevo manual**



**Tabla 26. Se basa en los lineamientos del manual de funciones para realizar su trabajo**

| N | Usa el nuevo manual            | Total | %      |
|---|--------------------------------|-------|--------|
| 1 | Totalmente de acuerdo          | 9     | 32.14  |
| 2 | De acuerdo                     | 11    | 39.29  |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3     | 10.71  |
| 4 | En desacuerdo                  | 4     | 14.29  |
| 5 | Totalmente en desacuerdo       | 1     | 3.57   |
|   | Total                          | 28    | 100.00 |

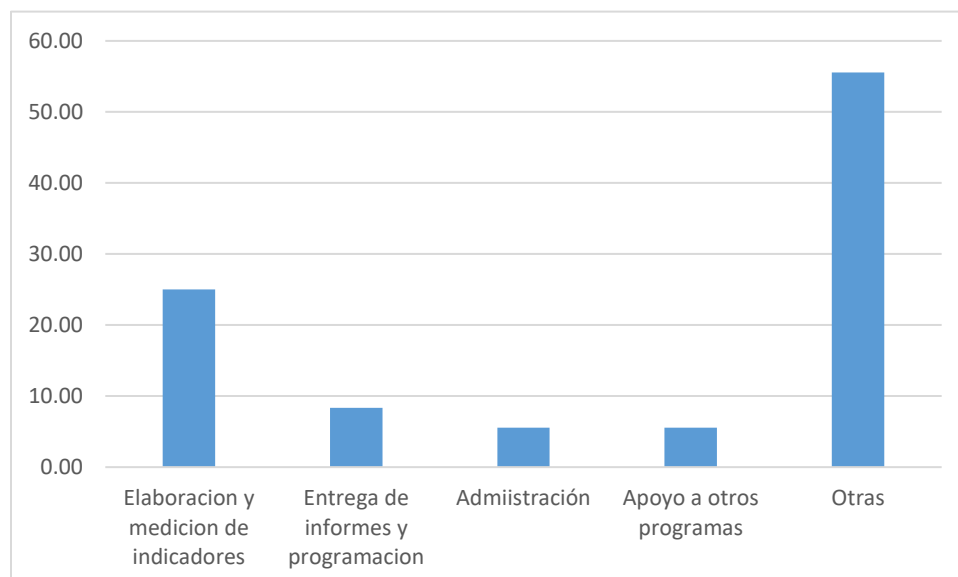
**Gráfico 7. El nuevo manual para su desempeño**



**Tabla 27. Actividades que actualmente realiza, que deberían incorporarse a las funciones del nuevo modelo de gestión hospitalaria**

| N | Actividades que no están y deberían   | Total | %      |
|---|---------------------------------------|-------|--------|
| 1 | Elaboración y medición de indicadores | 9     | 25.00  |
| 2 | Entrega de informes y programación    | 3     | 8.33   |
| 3 | Administración                        | 2     | 5.56   |
| 4 | Apoyo a otros programas               | 2     | 5.56   |
| 5 | Otras                                 | 20    | 55.56  |
|   | Total                                 | 36    | 100.00 |

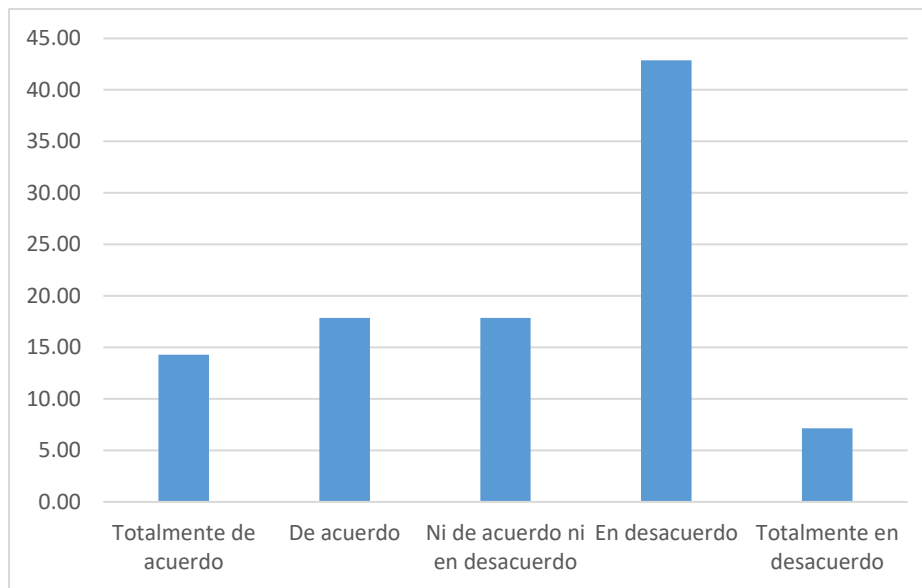
**Gráfico 8. Actividades que no están y deberían estar en el nuevo manual**



**Tabla 28. El nuevo manual de funciones contiene y describe claramente todas las actividades que realiza**

| N | El nuevo manual describe las funciones que Ud. realiza | Total | %      |
|---|--|-------|--------|
| 1 | Totalmente de acuerdo                                  | 4     | 14.29  |
| 2 | De acuerdo   | 5     | 17.86  |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo                         | 5     | 17.86  |
| 4 | En desacuerdo  | 12    | 42.86  |
| 5 | Totalmente en desacuerdo                               | 2     | 7.14   |
|   | Total  | 28    | 100.00 |

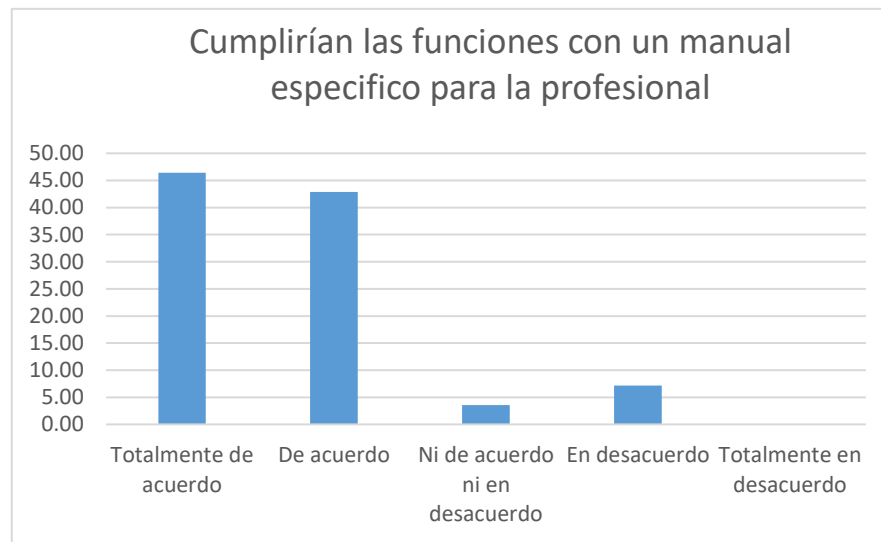
**Gráfico 9. El nuevo manual contiene las funciones que se realizan actualmente**



**Tabla 29. Cumpliría sus funciones con un nuevo manual**

| N | Cumpliría sus funciones con un nuevo manual | Total | %      |
|---|---|-------|--------|
| 1 | Totalmente de acuerdo                       | 13    | 46.43  |
| 2 | De acuerdo                                  | 12    | 42.86  |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo              | 1     | 3.57   |
| 4 | En desacuerdo                               | 2     | 7.14   |
| 5 | Totalmente en desacuerdo                    | 0     | 0.00   |
|   | Total                                       | 28    | 100.00 |

**Gráfico 10. Cumplirían las funciones con el manual específico para la profesional**



#### 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En relación a la Tabla 20, La preparación académica es la competencia que las profesionales de enfermería consideran como más importante para el cargo que desempeñan, seguida por la experiencia en atención al paciente. El conocimiento en el área de desempeño, la experiencia laboral y la capacidad administrativa y de recurso humano, son consideradas importantes en el tercer nivel y con igual número de apreciaciones y podrían reducirse a dos categorías si se toma en cuenta que la experiencia laboral contribuye al conocimiento en el área de desempeño.

Es de destacar el alto porcentaje de profesionales que expresaron respuestas que no eran competencias siendo este el porcentaje más alto de las respuestas y se contradice en cierta forma, a su opinión de que la competencia más importante es la preparación académica.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 21, La mayor parte de las profesionales expresan alguna dificultad de conocimientos estadísticos para los análisis de informes de producción en sus salas correspondientes (53.57%) y el 39.29% dicen no tener problema en este aspecto. Si tomamos en cuenta que son más las profesionales que presentan dificultad y que los análisis estadísticos requeridos para los informes involucran los conceptos básicos, podría ser fácil tomar alguna medida para aumentar las capacidades relacionadas a esta dificultad.

Aproximadamente la mitad de las profesionales han realizado alguna investigación para su área de desempeño y el 35.71% no han realizado ninguna investigación.

La carga laboral es la razón más importante por la cual las profesionales de enfermería, en al menos una vez, no entregaron los informes de la producción de su sala (33.33%) y la razón que le sigue en importancia es la falta de coordinación con otras áreas, en el sentido que es necesario que exista una comunicación entre jefaturas para compartir la información estadística que involucra el informe final, evitar la dualidad de información y pérdida de tiempo. Esta información se encuentra en la Tabla 23.

Según los resultados obtenidos en la Tabla 24, la falta de tiempo, la carga laboral y la falta de recurso humano son los factores más importantes que limitan el desempeño de la profesional de enfermería (53.66%) y este resultado tiene mucha relación, en cuanto a los factores y porcentajes, con las razones más importantes para no presentar los informes de producción de sala solicitados, donde estos mismos factores representan el 60.42%.

En la Tabla 25 los resultados reflejan que la mitad de las profesionales de enfermería conocen el perfil de funciones para la profesional de enfermería del manual de funciones del nuevo modelo de gestión hospitalaria pero el 35.71% asegura desconocerlas. Estos resultados coinciden con lo expresado en la Tabla 27 donde se refleja el desconocimiento del nuevo modelo como el cuarto lugar entre los factores que limitan el desempeño.

En los datos obtenidos en la Tabla 26 se observa discrepancia en los porcentajes de las respuestas obtenidas ya que el 71.43 expresan que realizan sus funciones basadas en el manual del nuevo modelo de gestión, pero anteriormente habían expresado que solo el 50% conocía las funciones descritas en el nuevo manual de funciones.

De igual forma el 35.71% habían expresado que desconocían el manual, lo que hubiera sido correspondiente a un porcentaje similar en relación a realizar sus funciones basadas en el manual, ya que si desconocen el manual no pueden realizar actividades basadas en el mismo.



En la tabla 27 se refleja que las profesionales indicaron que debe incorporarse otras actividades que ellas actualmente realizan, y que no se ven contempladas en el manual de funciones actual como la elaboración y medición de indicadores así como la entrega de informes y programaciones.

La mitad de las encuestadas expresan que el nuevo manual no describe las actividades que actualmente desempeñan pero el 32.14% expresan que el manual si contiene y describe las funciones que actualmente realizan. El porcentaje del total de afirmaciones antes mencionado es 82.14% pero contrasta con el 50% que expresaron que conocían el manual ya que para dar una opinión afirmativa o negativa en relación a la pregunta, se debía conocer el manual de funciones.

Si tomamos el dato de 32.14% de las encuestadas que expresan que las funciones que ellas actualmente realizan no están contempladas en el nuevo manual de funciones, este es un hallazgo importante porque se podría decir que realizan funciones adicionales a las requeridas en el manual pero también podría ser que realizan funciones que no son propias de sus cargos. Adicionalmente se podría analizar que el manual de funciones en la práctica no contiene todas las funciones que las profesionales realizan y que son necesarias para el desempeño.

Posiblemente el hallazgo más importante de la investigación se encuentra en la Tabla 29 y está relacionado al cumplimiento de sus funciones al tener un manual específico y bien detallado de sus actividades. El porcentaje de encuestadas en el nivel de acuerdo y totalmente de acuerdo está distribuido casi equitativamente y el total de ambos resultados es de 89.29% que expresan que si existiera un manual específico para las profesionales de enfermería con las descripciones claras de las funciones, formatos de informes, tipos de análisis y presentación de resultados con datos estadísticos y todo lo que pueda ser una guía para el buen desempeño, cumplirían sus funciones eficientemente.

Es muy probable que las limitantes de falta de personal y carga de trabajo, hacen que las profesionales realicen actividades que no les corresponderían si existiera la cantidad suficiente de personal para hacer otras funciones como por ejemplo, la atención asistencial y de cuidado del paciente, así como trámites de acompañamiento en la gestión del paciente.

#### 4.5 PROPUESTA DE MEJORA

La presente propuesta de Mejora se realizó a partir de los resultados obtenidos en el estudio, donde se refleja por qué las profesionales de enfermería del Hospital General del Sur no cumplen con sus funciones eficientemente, lo que está muy relacionada con la falta de recursos humanos, la sobrecarga de trabajo y la falta de tiempo, y por otro lado el desconocimiento de las funciones que contempla el manual del nuevo modelo de gestión hospitalaria.

Para mejorar el desempeño de las profesionales de enfermería se plantea un plan de mejora como una alternativa de fortalecimiento al gremio y una herramienta para apoyo a la gestión y la toma de decisiones del departamento de Enfermería y sobre todo de las autoridades de la Institución.

##### Objetivo

Fortalecer el desempeño de las profesionales de enfermería del Hospital del Sur a través de la elaboración de una propuesta de mejora para el cumplimiento de sus funciones eficientemente y el logro de objetivos y metas de la Institución.

#### 4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

A partir de los resultados obtenidos en el estudio se diseñó una propuesta de mejora con el fin de proporcionar a las autoridades del Hospital General del Sur una herramienta para optimizar y fortalecer las funciones de las profesionales de enfermería.

A continuación la descripción y resumen del plan de propuesta.

**Tabla 30. Descripción de cambios**

| Deficiencias Encontradas  | Cambios propuestos  |
|---|---|
| Descripción del problema: Cuáles son los factores que influyen para que la profesional de Enfermería del Hospital General del Sur no cumpla con las funciones que corresponden al nuevo Modelo de Gestión Hospitalaria. |   |
| Dificultad para realizar los análisis estadísticos de producción de su sala.  | Capacitar a las profesionales de enfermería, en el uso de herramientas básicas de estadísticas, sistemas de información y tecnología.                               |
| Poca investigación en el área de desempeño  | Capacitar a las profesionales de enfermería en el fortalecimiento de métodos de Investigación relacionados con su competencia.                                      |
| Sobre carga laboral, Falta de tiempo para realizar las actividades  | Elaborar una programación de actividades en una agenda que describa el horario en que desarrollara cada actividad   |
| Falta de recurso humano   | Elaborar una propuesta de necesidad de recurso a las autoridades para la gestión correspondiente,   |
| Desconocimiento del Manual de funciones y perfil del cargo  | Desarrollar una jornada de capacitación y socialización del Manual de Funciones actual del modelo de gestión hospitalaria.  |
| Actividades que realiza la profesional de enfermería que no están contempladas en el manual de funciones  | Desarrollar jornada de discusión y elaboración del manual específico de la profesional orientado al cumplimiento del buen desempeño de las actividades en cada sala |

#### 4.6.1 Cronograma de aplicación

A continuación se presenta el cronograma de actividades elaborado para el desarrollo del plan de mejora propuesto para fortalecer los hallazgos encontrados.

**Tabla 31. Cronograma de aplicación.**

| No. | Descripción de actividades  | Responsable   | Duración (días) | Agosto 2017 |   |   |   | Sept 2017 |   |   |   | Oct 2017 |   |   |   |  |  |
|-----|---|---|-----------------|-------------|---|---|---|-----------|---|---|---|----------|---|---|---|--|--|
|     |   |   |                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |  |  |
| 1   | Capacitar a las profesionales de enfermería en el uso de herramientas básicas de estadística, sistemas de información y tecnología. | Jefe del departamento de enfermería y autoridades del Hospital del Sur. | 5               |             |   |   |   |           |   |   |   |          |   |   |   |  |  |
| 2   | Capacitar a las Profesionales de Enfermería en el fortalecimiento de métodos de investigación relacionados con su competencia.      | Jefe del departamento de enfermería y autoridades del Hospital del Sur. | 5               |             |   |   |   |           |   |   |   |          |   |   |   |  |  |

| No. | Descripción de actividades   | Responsable   | Duración (días) | Agosto 2017 |   |   |   | Sept 2017 |   |   |   | Oct 2017 |   |   |   |  |
|-----|--|---|-----------------|-------------|---|---|---|-----------|---|---|---|----------|---|---|---|--|
|     |  |   |                 | 1           | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |  |
| 3   | Desarrollar jornada para elaboración de procesos por área de desempeño con la programación para cada proceso.            | Jefa de salas, supervisoras y Jefe de departamento. | 2               |             |   |   |   |           |   |   |   |          |   |   |   |  |
| 4   | Elaboración de propuesta de necesidad de recurso humano a autoridades del Hospital del Sur para su gestión.              | Jefe del departamento de enfermería.                | 2               |             |   |   |   |           |   |   |   |          |   |   |   |  |
| 5   | Capacitación y socialización del manual de funciones actual del Modelo de Gestión Hospitalaria.                          | Jefe del departamento de enfermería.                | 1               |             |   |   |   |           |   |   |   |          |   |   |   |  |
| 6   | Reunión de discusión, análisis y elaboración del manual específico de la profesional de enfermería del Hospital del Sur. | Jefe del departamento de enfermería.                | 3               |             |   |   |   |           |   |   |   |          |   |   |   |  |

#### 4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución.

**Tabla 32. Detalle de cambios y responsables de su ejecución.**

| Ideas de cambio  | Actividad / Tarea  | Donde                                     | Cuando      | Responsable  |
|--|--|---|-------------|--|
| Capacitar a las profesionales de enfermería, en el uso de herramientas básicas de estadísticas, sistemas de información y tecnología | Solicitar recurso facilitador especializado en estadística, sistemas de información y tecnología. Solicitar el espacio físico para la capacitación preparar el programa de capacitación y de los participantes de preferencia en dos grupos. Preparar la logística Solicitar participación y apoyo del colegio de enfermeras | Sala de conferencias del Hospital del Sur | Agosto 2017 | Jefe del Departamento de Enfermería.                                   |
| Capacitar a las profesionales de enfermería en el fortalecimiento de métodos de Investigación relacionados con su competencia.       | Solicitar recurso facilitador con experiencias en investigación. Solicitar el espacio físico para la capacitación preparar el programa de capacitación y   | Sala de conferencias del Hospital del Sur | Agosto 2017 | Jefe del Departamento de Enfermería y autoridades del Hospital del Sur |

| Ideas de cambio  | Actividad / Tarea   | Donde                                     | Cuando          | Responsable                                     |
|--|---|---|-----------------|---|
|  | programación de los participantes de preferencia en dos grupos preparar la logística realizar una investigación aplicando el proceso y con apoyo del facilitador            |   |                 |   |
| Desarrollar jornada para elaboración de procesos por áreas de desempeño con la programación para cada proceso.         | Hacer una programación de todas las actividades y describirlas con el tiempo estipulado para cada actividad y hacer control con una lista de chequeo por actividad          | En cada área de trabajo                   | Septiembre 2017 | Jefe de Sala, Supervisora, jefe de Departamento |
| Elaborar una propuesta de necesidad de recurso humano a las autoridades para la gestión correspondiente,               | Recolectar la información necesaria, documentarla y hacer el análisis de necesidad del recurso preparar la propuesta y gestionar el recurso humano                          | Departamento de Enfermería                | Octubre 2017    | Jefe del Departamento de Enfermería.            |
| Capacitación y socialización del manual de funciones actual del modelo de gestión hospitalaria.                        | Solicitar espacio físico para la capacitación preparar el programa de capacitación y programación de los participantes de preferencia en dos grupos preparar la logística   | Sala de conferencias del hospital del Sur | Septiembre 2017 | Jefe del Departamento de Enfermería             |
| Reunión de discusión análisis y elaboración del manual específico de la profesional de Enfermería del Hospital del Sur | Solicitar espacio físico para desarrollar la jornada preparar el programa del evento y programación de los participantes de preferencia en dos grupos preparar la logística | Sala de conferencias del Hospital del Sur | Octubre 2017    | Jefe del departamento de Enfermería             |

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Las profesionales de Enfermería del Hospital General del Sur tienen dificultades para describir cuáles son sus competencias ya que el resultado del estudio refleja que las respuestas en su gran mayoría no eran competencias para el cargo que desempeñan.
2. Las profesionales de Enfermería del Hospital General Sur, según el estudio, no reflejan un nivel de desempeño acorde a las exigencias del nuevo modelo de gestión hospitalaria, ya que demuestran dificultades en el cumplimiento de actividades como investigación y entrega de informes estadísticos de producción, por factores que influyen en su desempeño como la sobre carga laboral, falta de tiempo y falta de recurso humano.
3. La falta de tiempo, la carga laboral y la falta de recurso humano son los factores más importantes que limitan el desempeño de la profesional de enfermería y este resultado tiene mucha relación, en cuanto a los factores y porcentajes con las razones más importantes para no presentar los informes de producción de sala solicitados, además que los tres factores podrían estar relacionados y determinados por uno solo que podría ser el factor causal de los dos restantes y este factor podría resumirse en la falta de recurso humano.
4. Las profesionales de enfermería, refieren que es importante que se refleje claramente en el manual de funciones todas las actividades por área de funciones que realizan actualmente.
5. En base a los resultados obtenidos en la investigación donde las profesionales expresan que desearían tener un manual específico de la profesional de enfermería, bien elaborado, congruente con las funciones a desempeñar y que sirviera como una especie de guía para el mejor desempeño de sus actividades, se presenta en este documento una propuesta de mejora para fortalecer el desempeño de la profesional de enfermería en el Hospital General del Sur.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Socializar con las profesionales de Enfermería el nuevo manual de funciones y las competencias que se requiere para los puestos de las profesionales de enfermería según el puesto que desempeñan.
2. Elaborar procesos para cada actividad que realiza la profesional de enfermería y aplicar una estrategia para medir el nivel de desempeño acorde a cada proceso.
3. A las autoridades del hospital del Sur hacer un análisis de las necesidades de recurso humano, para fundamentar la gestión del mismo, con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos de la institución.
4. Elaborar un manual de funciones que describa y defina en forma clara y específica cada una de las actividades que la profesional de enfermería realiza de acuerdo al cargo que desempeña.
5. Dar seguimiento al plan de mejora propuesto en este estudio para mejorar el desempeño de la profesional de enfermería.

## BIBLIOGRAFÍA

José María Corella (1996) *La Gestión de Servicios de Salud*, Madrid, España.

Urrez, Celia (2010) *Evaluar competencias profesionales en un servicio de farmacia hospitalaria clave para desarrollar personas*, Madrid, España.

Urbina, O, Soler S, Otero, M (2006) *Evaluación del servicio del profesional de Enfermería*, del Servicio de Neonatología, La Habana, Cuba.

Torres, J, Urbina, O. (2006) *Perfiles profesionales, Funciones y competencias del personal de enfermería en Cuba*, La Habana, Cuba.

Instituto Nacional de cardiología Ignacio Chávez, (2008) *Manual Administrativo de la Dirección de Enfermería*. México.

Velasco, M (2011) *Curso de Especialización de gestión de políticas de recursos humanos*. Barcelona.

OPS, (2001) *La Transformación de la Gestión en hospitales en América Latina y el Caribe*. Washington; D.C

Rovere, Mario, R (2006) *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*. Washington, D, COPS.

Centro Nacional de la Productividad. (1978) *Organización y Administración*. México

Hicks, Herbert, (1982) *Administración de Organizaciones*, CECSA México.

Chiavenato, Idalberto (1991) *Introducción a la Teoría General de la Administración* .MC Graw Hill, México.

Larias, Casillas, (1978) *Administración Integral*, Editorial Oasis México.



Secretaria de Salud, (2015) *Propuesta Técnica de Manual Organizativo y de Cargos Modelo de Gestión Hospitalaria*.

Alles, M (2008) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Argentina: Granica.

Carrasco, J. (2009) *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Murcia.

Oltra, V. (2005) *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona, VOC.

Valenzuela B, Ortiz M. (2004) *Análisis de Puestos Trabajo*. México Mora Cantúa.

Mondy W, Noé R (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México Pearson Prentice Hall.

Thompson I Peteraf, Gamble I Strickland, (2012) *Administración Estratégica*. México, Mc Graw Hill, 18ª Edición.

Krajewski, Lee; Ritzman; Larry, Malhotra, Manoj. (2008) *Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor*. Octava edición Pearson Educación México.

Santos Figueroa Juan Francisco, (2006) *Diseño e Implementación de Manuales Administrativos en la Municipalidad de Patzun*, Universidad de San Carlos Guatemala.

## ANEXOS

### 7.1 ANEXO 1. ENCUESTA



#### **Introducción:**

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar la información necesaria para una investigación de los factores que influyen en el desempeño de las Profesionales de Enfermería, en el Hospital del Sur.

#### **Tema**

ALTERNATIVA FORTALECIMIENTO DE LAS PROFESIONALES DE  
ENFERMERIA EN EL AREA OPERATIVA

HOSPITAL DEL SUR PERIODO MARZO 2017

#### **Instrucciones:**

A continuación se presenta una serie de preguntas, a las que se le solicita, responder de manera objetiva y clara, seleccionando e indicando, la respuesta que considere más real a su situación.

#### **PREGUNTAS**

1. ¿Cuáles considera usted son las dos competencias más importantes para el cargo que usted desempeña?

---

---

2. ¿Ha tenido alguna dificultad para hacer los análisis estadísticos de la producción de su sala?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo.

3. ¿Usted ha hecho al menos una investigación relacionada con las actividades de su área de desempeño?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo.

4. ¿Cuáles son las dos razones más importantes por las cuales usted, alguna vez no presentó a tiempo los informes, programaciones y planes de trabajo bajo su responsabilidad?

---

---

5. ¿Cuáles considera usted son los dos factores más importantes que limitan su desempeño en el nuevo modelo de gestión hospitalaria?

---

---

6. ¿Usted conoce el perfil de funciones para la profesional de enfermería del manual de funciones del nuevo modelo de gestión hospitalaria?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo.

7. ¿Usted se basa en los lineamientos del manual de funciones para realizar las actividades diarias de su área de trabajo?

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo.

8. ¿Qué actividades de las que actualmente realiza usted, deberían incorporarse a las funciones del nuevo modelo de gestión hospitalaria y que no están contempladas en este? Escriba dos actividades.

---

---

9. ¿El nuevo manual de funciones contiene y describe claramente todas las actividades que usted actualmente realiza?

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo.

10. ¿Con un manual específico para la profesional de enfermería que describa todas las actividades que debe realizar usted cumpliría sus funciones eficientemente?

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo.

¿Qué edad tiene?

---

¿Cuántos años tiene de laborar en el Hospital del Sur? \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el cargo que actualmente desempeña? \_\_\_\_\_

7.2 ANEXO 2. PREGUNTA ABIERTA DE ENCUESTA

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;">Instrumento para recolección de datos</p> |
| <p>Cargo que desempeña:</p>  |
| <p>Actividades administrativas que realiza:</p>                          |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

7.3 ANEXO 3. IMÁGENES DE APLICACIÓN DE ENCUESTA



## 7.4 GLOSARIO

### A

**Análisis cualitativo:** análisis de datos no numéricos, propio de la metodología cualitativa.

**Análisis de contenido:** método de investigación descriptivo basado en el análisis de documentos (materiales escritos u orales) con la finalidad de transformar las informaciones en datos cualitativos.

**Análisis de datos:** fase del proceso de investigación que consiste en organizar la información recogida para que pueda ser tratada, descrita e interpretada.

**Asignación:** acción de asignar

### C

**Causa:** motivo o razón para obrar de una manera determinada

**Conclusiones:** parte del informe de investigación que recoge los resultados finales del estudio indicando la confirmación o no de la hipótesis o la determinación sobre él.

**Credibilidad:** criterio de rigor de la metodología cualitativa que asegura la veracidad de los resultados de la investigación.

**Cliente:** persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa.

**Competencia:** Capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea definidos por la empresa e involucra conocimientos, actitudes y habilidades.

**Consejo Consultivo:** Es un órgano o junta integrado por expertos teóricos y prácticos de diferentes áreas con el fin de asesorar y dar directrices a los funcionarios encargados de llevar a cabo los programas de una institución

### D

**Descriptor:** término que identifica un concepto conocido en el marco de una área científica.  
Sin.: *Palabra clave*.

**Diseño:** plan o esquema del investigador que recoge las estrategias utilizadas en el estudio.

### E

**Evento:** suceso o unidad de conducta (y por extensión, cada ocurrencia de la misma) cuya duración es menor que la unidad mínima de tiempo, en función del registro y objetivo del estudio. Suceso,



acontecimiento, unidad de observación caracterizada por la presencia de una conducta en un momento dado.

**Experiencia:** conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido, una o más veces

## **F**

**Factor:** condición que genera un acontecimiento. En los diseños experimentales el factor es la variable independiente.

**Fenómeno:** hecho o acontecimiento que se manifiesta a los sentidos o a la conciencia.

**Formulación del problema:** enunciación del problema de investigación reduciéndolo a sus aspectos y relaciones esenciales.

## **G**

**Gestión Clínica:** Es un proceso de diseño organizativo que permite incorporar a los profesionales en la gestión de recursos utilizados en su propia práctica clínica

## **H**

**Horario de turno:** Horario de trabajo, distribuido en tres turnos

A De 6 am a 2 pm

B De 2 pm a 9 pm

C De 9 pm a 6 am

## **I**

**Identificación del problema:** extracción y aislamiento del problema de investigación de un área problemática

**Individuo:** caso que forma parte de una muestra.

**Informe:** acción de informar, es un documento escrito en prosa informativa con el propósito de comunicar información del nivel más alto en una organización.

**INE:** Instituto Nacional de Estadísticas

**Indicador** : Es una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayuda a evaluar los resultados de organismo en desarrollo

## M

**Marco conceptual:** sistema de conceptos que describe y explica el proyecto de investigación.

**Método:** Procedimiento a seguir para conseguir una finalidad.

**Metodología cualitativa:** metodología que se fundamenta en los supuestos del paradigma interpretativo –constructivista. Estudia las interpretaciones que las personas hacen de la realidad social a través de los significados e intenciones humanas. Engloba modalidades de investigación como: la etnografía, la fenomenología, el interaccionadme simbólico, etc. Sin.: Metodología interpretativa, metodología constructivista.

**Muestra:** conjunto de casos o individuos extraídos de una población por algún sistema de muestreo.

## O

**Organización:** Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

## P

**Planteamiento del problema:** fase del proceso de investigación en que se identifica y formula el problema.

**Población:** conjunto de todos los casos, objetos o eventos en los que se desea estudiar un fenómeno.

**Perfil:** es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

**Profesional de enfermería:** está autorizado para ofrecer una amplia gama de servicios de atención en salud.

**Puesto:** es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador.

## **S**

**Significativo/a:** término del par opositivo significativo/no significativo, relativo a la significación estadística.

**SESAL** : Secretaria de Salud

## **V**

**Validez:** grado en que un método o técnica sirve para medir con efectividad lo que supone que está midiendo.