

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
ICAP**



**ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

**PROGRAMA DE GERENCIA MODERNA Y  
GESTIÓN DEL CAMBIO EN SALUD**

**Gestión por resultados basada de los procesos gerenciales**

**Harlen Rafael Bonilla Esquivel**

**San José, Costa Rica  
Junio, 2008**

## **Agradecimientos**

Esta propuesta de investigación fue realizada como requisito al programa de postgrado en gerencia de la salud para el cual recibí el apoyo de la Caja Costarricense del Seguro Social por medio del CENDEISS. Quiero agradecer a Dios en primer lugar que me ha conservado con vida, me ha dado salud, me dio inteligencia, me ha guiado y cuidado hasta hoy. Agradezco a la MSc. Mayra Córdoba Cortes quien paso muchas horas dedicada a revisar el texto y realizo muchas sugerencias acertadas y útiles. A la MSc. Seidy Boza por la contribución y asesoramiento durante este proceso, además por haberme dada la oportunidad de seguir creciendo como profesional. A mi familia que siempre me ha dado el apoyo incondicional que me permite cada día ser mejor en mi profesión, en mi vida y a todos mis amigos que de una u otra manera estuvieron pendientes a través de sus oraciones pidiendo a Dios por mí el éxito en este proceso.

## **Dedicatoria**

A Dios por ser mi guía y mi fortaleza en cada paso de mi vida. A todas las personas que a lo largo de este trabajo me han ayudada. A mi familia, en especial a mi esposa Laura mis hijos Christopher y Estefannie que tanta comprensión y apoyo me han brindado.

“No se puede cambiar la dirección del viento, pero si ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino”. James Deán

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio tuvo como objetivo conocer si la gerencia de enfermería dispone de un sistema de auditoría para la gestión o una aproximación del mismo en los servicios de medicinas del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, que a la vez son administrados por los profesionales de enfermería de esas áreas, considerando la participación de las enfermeras(os) en el desarrollo de habilidades en la puesta en práctica de los procesos gerenciales y el proceso administrativo. La propuesta de investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible y comprendió las siguientes fases: a) Diagnóstico o evaluación de la situación actual a fin de detectar oportunidades de mejora previo conocimiento del sistema organizacional objeto de estudio, b) Desarrollo de propuestas concretas a los problemas detectados, c) Evaluación de la propuesta a fin de convencer sobre su implementación. El trabajo de campo se llevó a cabo en los servicios de medicinas del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez de la provincia de Cartago. Los entrevistados fueron la gerente y sub gerente de enfermería, la supervisora y los profesionales de los servicios de medicinas. Se realizó en este estudio una plenaria y discusión de grupo. Se utilizaron como técnicas el debate en grupo de foco, la observación y la entrevista, Para comparar, contrastar y corroborar la información se empleó el análisis. El análisis e interpretación de los datos se efectuó desde un proceso de revisión de las entrevistas obtenidas, los apuntes, la grabación del debate, de la observación y de la transcripción de las entrevistas y grabaciones. Se concluyó que la gerencia de los servicios de enfermería en las áreas de medicinas presenta debilidades en la conceptualización, formulación de una visión, misión y valores compartidos, no hay claridad en el concepto, en aplicación del proceso administrativo y los procesos gerenciales, además inconsistencias en el sistema de control y evaluación para la auditoría de la gestión, desmotivación del personal para realizar su labor, la falta de un liderazgo estratégico en los profesionales de enfermería, ausencia de políticas para el desarrollo del personal, ausencia de una comisión del control de la calidad y la mejora continua para dar sostenibilidad a los procesos, la dotación del capital humano no va acorde con las necesidades, complejidad, carga de trabajo que demandan los pacientes, no hay claridad en el concepto de trabajo en equipo. Sobre la base de estos

resultados se diseñaron estrategias concebidas como posibles acciones a seguir para optimizar la gestión.

## Tabla de Contenido

Agradecimientos .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Resumen Ejecutivo .....	v
Tabla de Contenido .....	vii
Introducción .....	1
CAPITULO I.....	3
1. Antecedentes .....	3
1.1. Descripción general del Hospital Maximiliano Peralta .....	3
1.2. Visión y Misión de la gerencia de Enfermería.....	5
a) Visión.....	5
b) Misión.....	5
1.3. Objetivos de la gerencia de Enfermería.....	6
a) Objetivo general.....	6
b) Objetivos Específicos.....	6
1.4. Políticas de la gerencia de Enfermería.....	7
1.5. Filosofía del Departamento de Enfermería.....	7
1.6. Organigrama de enfermería Hospital Maximiliano Peralta Jiménez..	9
1.7. Justificación.....	10
1.8. Alcances y limitaciones.....	11
1.8.1. Limitaciones.....	11
1.9. Problemas de La investigacion.....	11
1.10. Objetivo general.....	11
1.11. Objetivos específicos .....	12
CAPITULO II.....	13
2. Marco Teórico .....	13
2.1. Gerencia de enfermería.....	14
2.2. Auditorias para la gestión en enfermería.....	15
2.3. Procesos Gerenciales .....	17
2.4. Funciones administrativas del profesional de enfermería dirigidas al personal, al paciente y a los servicios.....	24
A) Funciones dirigidas al personal.....	24
B) Funciones administrativas dirigidas al paciente.....	25
C) Funciones administrativas dirigidas a los servicios.....	25
2.5. Sistema de trabajo de enfermería en los servicios de enfermería....	26
2.5.1. Sistema de trabajo por paciente .....	26
2.5.2. Sistemas de trabajo funcional.....	27
2.5.3. Sistema de trabajo mixto .....	27
2.6. Dotacion de personal.....	24
.....	24
CAPITULO III.....	32

3. Marco Metodológico .....	32
3.1. Tipo de investigación .....	32
3.2. Fuentes de información .....	33
3.3. Población y muestra .....	34
3.4. Validación .....	29
3.5. Variables .....	34
CAPITULO IV .....	40
4. Análisis cualitativo de la investigación .....	40
4.1. Procedimientos para la recolección de los datos .....	40
4.2. Análisis e interpretación de datos .....	40
4.3. Técnicas de análisis de datos .....	40
4.4. Análisis e interpretación de los datos .....	40
4.6. Análisis cuantitativo de la investigación .....	61
4.7. Procedimientos para la recolección de los datos .....	61
4.8. Técnicas de análisis de datos .....	61
CAPITULO V .....	70
5. Propuesta de mejora .....	70
5.1. Título de la propuesta .....	70
5.2. Introducción .....	70
5.3. Objetivo general: .....	71
5.4. Objetivos específicos: .....	71
5.5. Diseño de la propuesta .....	71
Conclusiones y recomendaciones .....	75
Recomendaciones: .....	76
Bibliografía .....	78
ANEXOS .....	80
Anexo N° 1 .....	80
Anexo N° 2 .....	81
Anexo N° 3 .....	82
Anexo N° 4 .....	83
Anexo N° 5 .....	84

## **Introducción**

El Hospital Maximiliano Peralta Jiménez nace en tiempos de la colonia con la llegada al país de los primeros médicos y auspiciado por la junta de vecinos.

Actualmente el Hospital Maximiliano Peralta Jiménez de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) ha venido desarrollando nuevas actividades sociales y de ampliación de varios servicios médicos. Apartir de la declaratoria de desconcentración en su máximo nivel y el reconocimiento de categoría A desde el 2001. El avance tecnológico y científico lo ha posesionado como un hospital regionalizado clase A siendo esta consigna una responsabilidad con la comunidad cartaginesa.

Dentro de las líneas de actuación de la gerencia de enfermería en el Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, se ha generado la creación de un modelo de auditorías de la gestión, basado en el control de los procesos gerenciales lo que permite participar a todos los profesionales en enfermería lo que contribuye al desarrollo de su labor en los servicios de medicinas. La motivación y esfuerzo de dichos profesionales emanan resultados con calidad, la administración de los servicios de enfermería, dirigido a los clientes externos.

El identificar hallazgos en la práctica del quehacer de enfermería basados en la evidencia, le permite a la profesión, facilitar las mejoras de manera oportuna. Se necesitan conocimientos relevantes, fundamentales para el desarrollo de la práctica asistencial. De manera objetiva la investigación en enfermería, favorece la seguridad en la educación, administración y el cuidado directo.

El cuerpo de enfermería en los diferentes roles del quehacer de los profesionales les permite, favorecer la calidad en su desempeño como administradores de los servicios de enfermería en la construcción y prevención de la salud de los clientes.

De la gestión de enfermería se rescata la formación para el liderazgo, toma de decisiones, comunicación, motivación, planeación, organización, dirección y control y evaluación de los servicios brindados, para la búsqueda de la identidad disciplinar y la autonomía profesional como ejes fundamentales para brindar un cuidado con calidad.

Para tal efecto, los cuidados, el acompañamiento proporcionado en los servicios administrados deben ser controlados y la toma de decisiones requiere ser alimentada y basada en conocimientos científicos, estos validan y perfeccionan los conocimientos ya existentes y generan nuevos conocimientos, que de manera directa o indirecta influyen en la praxis enfermer@

El propósito es hacer una descripción y análisis de los procesos gerenciales en los diferentes escenarios donde se desarrolla el profesional de enfermería y su equipo de trabajo. Actuar como administradores(as) de los cuidados de enfermería, en los servicios de hospitalización, médico-quirúrgico, materno infantil, sala de urgencias, unidad de terapia intensiva, consulta externa y programas, le permitirá a enfermería, la según Chinn y Kramer, (1998), describir que es lo que existe en la práctica de enfermera, describir nueva información, promover la comprensión de las situaciones y clasificar la información para usarla en la disciplina. De igual forma pretende explicar las relaciones entre los diferentes fenómenos e identificar las razones por las que ocurren ciertos acontecimientos.

De acuerdo con Chinn y Kramer, (1998), estimar la probabilidad de que se dé un resultado específico de una situación determinada, le permite a enfermería con anticipación conocer los efectos de sus intervenciones, con las personas atendidas, familiares y comunidad.

Será de vital importancia tener presente en todo momento que la labor de enfermería, resulta fundamental e imprescindible para el logro de los objetivos. Proveedor – usuario – Usuario- proveedor

Se aproximan retos cada vez más difíciles y decisivos para enfermería, al cambiar el esfuerzo personal, profesional y al proporcionar un clima de trabajo satisfactorio, se conseguirá que la profesión use de las

necesidades asistenciales de la población que atienden en las áreas de medicinas y en un futuro en otras áreas que asisten al nuestro hospital por una atención de calidad.

## **CAPITULO I**

El siguiente capítulo presenta una descripción general del hospital Maximiliano Peralta Jiménez, del departamento de enfermería y el servicio de medicinas.

### **1. Antecedentes**

#### **1.1. Descripción general del Hospital Maximiliano Peralta.**

El hospital Maximiliano Peralta Jiménez fue fundado el 30 de setiembre de 1784 siendo entonces el primer hospital del país. Se encuentra ubicado en la provincia de Cartago, en el cantón central, a 200 metros sur de la esquina sur oeste del parque central sobre la Av. 3, calles 2. Pertenece al segundo nivel de atención, cuenta con un área de 30.000 mil metros cuadrados de construcción que, actualmente, son insuficientes por lo que ya se está planificando una nueva planta física que permita el adecuado desarrollo del hospital y que permita el fortalecimiento en la atención de la comunidad cartaginesa y otras áreas geográficas que corresponden por área de atracción, además por estar ubicado en la entrada este del país, siendo una zona que no ha contado con el desarrollo sanitario de hospitales como si lo tiene la zona oeste donde están ubicados los hospitales nacionales.

El Hospital cuenta con 32 especialidades, atiende a una población asignada de 548 mil pacientes, laboran 1183 personas de las cuales, 469 personas laboran para enfermería. Tiene 254 camas y un índice ocupacional promedio del 88.1%, es importante mencionar que el hospital es campo clínico de las carreras del área de la salud de como es medicina, enfermería, obstetricia odontología entre otras.

En la sesión 4578 de la junta directiva de la CCSS celebrada el 17 de mayo del 2001 por unanimidad, se otorga la categoría clase A, hospital nacional. Para el 2008, el gran reto lo constituye el desproporcionado incremento en la demanda de servicios médicos, el hospital recibe

referencias medicas (6000 por mes), de 23 EBAIS del área central de Cartago y de 105 EBAIS de toda la provincia, incluyendo la zona de los Santos y Frailes de Desamparados, actualmente, se atienden 18.500 egresos anuales, además como productos finales 128.000 consultas de especialidades, 130.000 atenciones en emergencias y 11.000 cirugías.

El departamento de Enfermería forma parte del equipo de salud o asistencial en Costa Rica, procura prestar servicios de calidad al cliente, familia y comunidad, la oficina gerencial está ubicada en el segundo piso de la parte nueva del hospital y la oficina de supervisión en el tercer piso. Cumple con las siguientes características:

- Presta servicio las 24 horas.
- Tiene la mayor parte del personal de salud en Costa Rica.
- Absorbe un alto presupuesto.
- Integra las acciones del equipo de salud en la atención del paciente.

El servicio de medicinas donde se realizará el estudio está ubicado en el primer piso, distribuido en 2 salones medicina de mujeres con 44 camas y medicina de hombres con 42 con un índice ocupacional del 94% cuenta con el siguiente capital humano:

- 1 Supervisor de enfermería.
- 10 profesionales en enfermería.
- 30 auxiliares de enfermería.
- 16 asistentes de pacientes
- 3 Secretarios.
- 3 Auxiliares se cubren por tiempo extraordinario por faltante de personal.

Con este capital humano la gerencia de enfermería dispone para cubrir días libres, vacaciones del personal, incapacidades, ausentismo, el tiempo extraordinario por el faltante de auxiliares y brindar la atención a los usuarios, además algo importante de rescatar es que el 80% de los profesionales, el 57% de los auxiliares y el 50% de los asistentes de pacientes

que laboran en los servicios de medicinas lo hacen en forma interina, se atienden los pacientes de 14 especialidades médicas tales como: Cardiología, Dermatología, Endocrinología, Gastroenterología, Geriátrica, Hematológica Medicina interna, Nefrología Neumología Neurología, Psiquiatría, Fisiatría, Rehabilitación y Reumatología, de mucha complejidad y cronicidad,

La gestión de los servicios de enfermería se torna cada día más difícil en virtud de la aplicación de los procesos en la prestación de servicios de salud, el orden institucional, los nuevos escenarios donde el profesional de enfermería se desempeña y las dimensiones gerenciales.

La gestión es un proceso que lleva consigo la responsabilidad del mejor uso de los recursos para obtener un fin, es decir conducir al capital humano (personal de enfermería), a los objetivos predeterminados, siendo los enfermeros/as de cualquier establecimiento de salud, los responsables de optimizar los recursos materiales, económicos y financieros para lograr brindar atención de calidad.

La gerencia de enfermería del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez se plantea la siguiente misión, visión, objetivos, políticas, filosofía y la estructura organizativa para alcanzar las metas, estrategias planteadas por la institución.

## **1.2. Visión y Misión de la gerencia de Enfermería**

### **a) Visión**

El servicio de enfermería se propone brindar atención terapéutica de máxima calidad a los usuarios desde una perspectiva holística, tomando en cuenta su familia y su entorno social.

### **b) Misión**

El Servicio de Enfermería del Benemérito Hospital Max Peralta tiene como meta brindar a todos los usuarios promoción, prevención, curación y rehabilitación para su salud, promoviendo el auto cuidado y la participación social, independientemente de su color político, raza,

condición social, económica y religiosa, garantizando en todos los actos un trato humanizado.

### **1.3. Objetivos de la gerencia de Enfermería.**

#### **a) Objetivo general.**

Brindar al paciente, familia y comunidad, servicios de enfermería de calidad, seguros, oportunos, humanos y con el menor riesgo posible, a fin de que el individuo se reintegre a la sociedad en las mejores condiciones de salud.

#### **b) Objetivos Específicos.**

- Mantener el recurso humano necesario de acuerdo con la categorización de los usuarios para brindar la atención continua las 24 horas del día.
- Capacitar al personal de enfermería a través de programas de educación continua, para que brinde calidad de atención al paciente, familia y comunidad, acorde con las políticas de salud y los avances tecnológicos.
- Dotar de recursos materiales necesarios para facilitar el desarrollo de las acciones.
- Mantener un ambiente laboral agradable y con el menor riesgo posible en beneficio del cliente interno y externo.
- Implementar programas a diferentes grupos de la población a fin de promover la salud y disminuir la morbi – mortalidad.
- Mantener grupos de trabajo en las diferentes áreas, para dar cumplimiento a las metas pactadas.
- Contar con indicadores de medición para la gestión y optimización de los servicios de enfermería del hospital.

#### **1.4. Políticas de la gerencia de Enfermería.**

El Servicio de Enfermería adoptará el concepto de calidad con calidez con el fin de buscar la satisfacción de los usuarios internos y externos.

- a) El Servicio de Enfermería fomentará la cultura de rendición de cuentas y los procesos de retroalimentación como base para lograr mayor eficacia, eficiencia, efectividad en la prestación de los servicios a la luz de la Ley de Control Interno.
- b) El Servicio de Enfermería laborará en cada una de las áreas con indicadores claves en el desempeño.
- c) El Servicio de Enfermería implementará procesos sustantivos orientados a estandarizar la atención, de acuerdo con objetivos propuestos, que den resultados que satisfagan las necesidades del cliente interno y externo.
- d) El Servicio de Enfermería fomentará la promoción de la salud a través del Programa de Estilos de Vida Saludable con el fin de mejorar la salud de la población.
- e) El Servicio de Enfermería mantendrá a los trabajadores altamente capacitados para brindar servicios de calidad.

#### **1.5. Filosofía del Departamento de Enfermería.**

El Departamento de enfermería del Hospital Dr. Max Peralta, se propone brindar atención integral de calidad, visualizando el individuo, la familia y la comunidad desde una perspectiva bio – psico – social y con gran calor humano.

Para lograr la atención integral se mantiene el personal actualizado mediante educación continua y basada en los avances científicos, tecnológicos y políticas de salud.

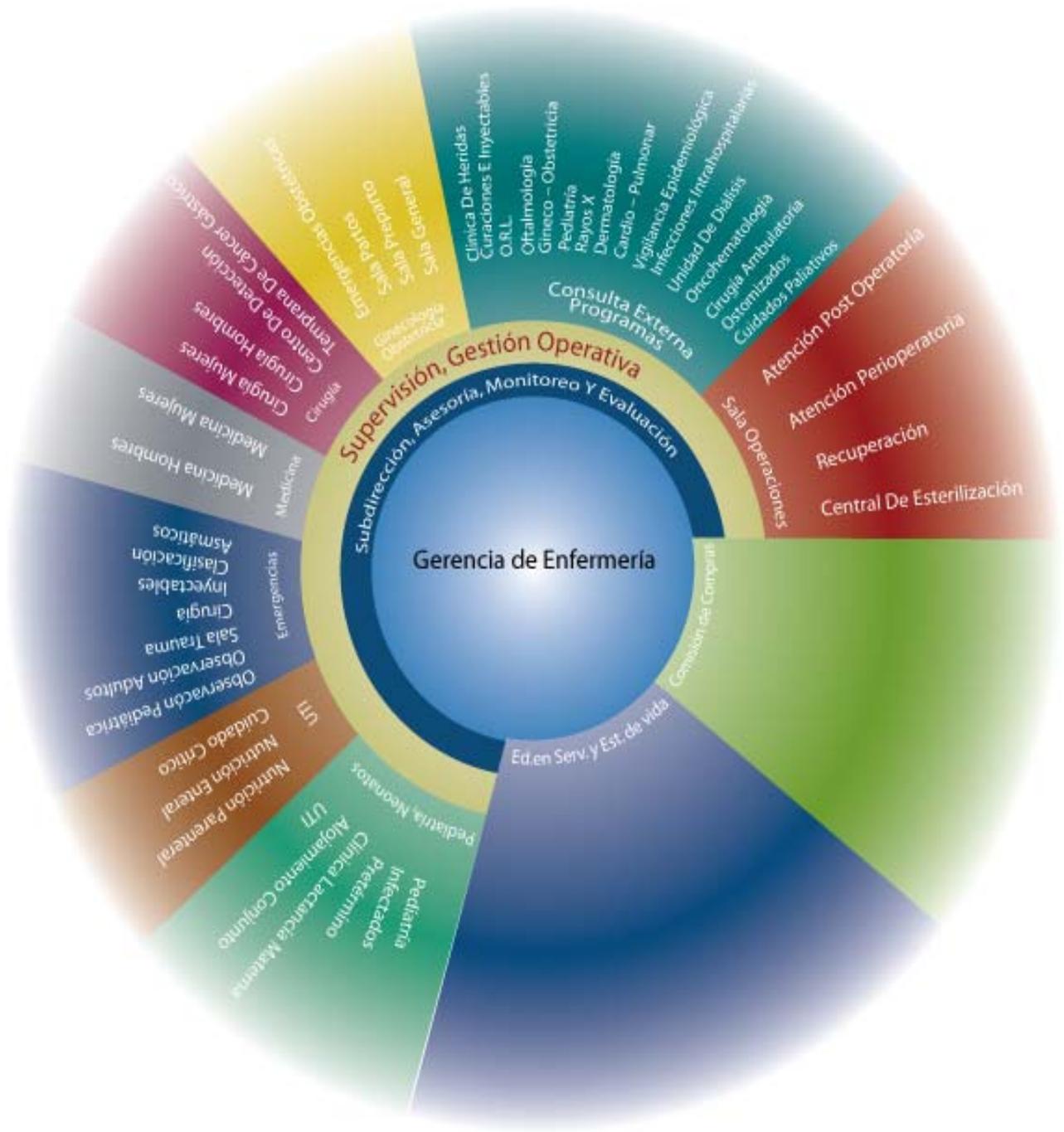
Una prioridad para el Departamento de Enfermería es ofrecer un ambiente laboral seguro, agradable y libre de riesgos que redundará en la satisfacción del personal, usuario, familia y comunidad.

De acuerdo con la implementación del nuevo modelo de atención y los principios de equidad, solidaridad y universalidad, es que el departamento de enfermería proyecta extender sus servicios en beneficio de la población.

**Cuadro # 2** A continuación se hace referencia al Total de capital humano que dispone la gerencia de enfermería en el Hospital Maximiliano Peralta de Cartago.

Titulo y Puesto	Numero
Staff Gerencia de enfermería enfermera 6	437
Sub. Directora enfermera 5	1
Supervisores enfermeras 4	10
Estilos de vida saludable enfermera 4	1
Educadora en servicio enfermera 4	1
Enfermera de epidemiología e infecciones intra-hospitalarias enfermera 1	1
Enfermera 1	92
Auxiliares de enfermería	179
Asistentes de pacientes	124
Secretarios	28

### 1.6. Organigrama de enfermería Hospital Maximiliano Peralta Jiménez



### **1.7. Justificación.**

La gerencia moderna ofrece al servicio herramientas, métodos, técnicas que facilitan el trabajo, En la actualidad, se hacen más competitivas y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito.

La CCSS mediante este postgrado pretende que parte del capital humano adopte herramientas basadas en nuevos enfoques gerenciales con la finalidad de que se le saque la mejor utilidad en las unidades de trabajo. La gerencia de enfermería del hospital Maximiliano Peralta Jiménez pretende diseñar un modelo de auditorías de gestión en los procesos gerenciales, con la finalidad de que se permita plantear metas a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de que implementen planes estratégicos de enfermería, enfocado al cumplimiento de la visión, misión, valores, filosofía, etc., que complementados comprometan al equipo de trabajo del servicio de enfermería en el logro de los objetivos planeados.

La necesidad de implementar auditorías de gestión en los procesos gerenciales incidirá en la profesión de enfermería, para que se fortalezca el cumplimiento de los mismos, gerenciales en los diferentes escenarios del quehacer del capital humano de enfermería en los servicios de medicinas del Hospital y a su vez lograr mayor competitividad y así poder posicionarse a nivel de la CCSS, como una alternativa en la administración de los servicios de enfermería.

Los beneficios en la optimización de los procesos gerenciales repercutirán en la efectividad de la atención, la planeación, la organización, la dirección y control de la gestión, satisfacción de los clientes y la respuesta del personal en forma oportuna y eficiente para el beneficio del cliente interno y externo.

Este trabajo también se justifica desde dos perspectivas, la primera desde la perspectiva práctica ya que la misma propone construir al problema planteado una estrategia de acción que al aplicarla contribuirá a fortalecerlo, la segunda perspectiva va dirigida a la metodología, esta

genera en el campo de acción una herramienta para generar conocimiento.

### **1.8. Alcances y limitaciones**

La propuesta de investigación será válida para el Departamento de Enfermería y para el servicio de medicina del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, pero a la vez podrá ser aplicada a todas las unidades de la gerencia de enfermería. Se permitirá enfocar la revisión y el fortalecimiento de los procesos gerenciales que aplican los profesionales en enfermería en los servicios de medicinas, y a la vez permita a la gerencia de enfermería implementar un sistema de auditorías para la gestión proyectando a futuro al departamento, con la finalidad de ser más eficaz y eficiente, en la prestación de servicios de enfermería lo que ocasiona un impacto en la salud, buscando la excelencia e impulsando procesos de mejora continua, además del compromiso de cada uno de los integrantes del departamento de enfermería asumiendo la responsabilidad en la gestión de los servicios de enfermería.

#### **1.8.1. Limitaciones.**

La investigación se realizará solamente en el servicio de enfermería en medicinas y se limitará a diseñar una propuesta.

### **1.9. Problemas de La investigación**

¿Dispone la gerencia de enfermería de un sistema de auditorías para la gestión en los servicios de Medicinas del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez que garanticen el desempeño del capital humano?

### **1.10. Objetivo general**

Identificar el cumplimiento de los procesos gerenciales en los diferentes escenarios del quehacer del capital humano de enfermería en los servicios de medicinas del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez durante el I semestre del año 2008.

**1.11. Objetivos específicos**

- Identificar la situación actual de los procesos gerenciales de enfermería en los diferentes escenarios del capital humano.
- Analizar los hallazgos encontrados en los procesos gerenciales de enfermería.
- Diseñar una propuesta de mejora referente a los hallazgos encontrados en los procesos gerenciales.

## **CAPITULO II**

En el siguiente capítulo que corresponde al marco teórico algunos temas de acuerdo al problema en estudio y las variables.

### **2. Marco Teórico**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus funciones, representar a la empresa, coordinar todos los recursos mediante el proceso de planeación, organización, dirección, control y evaluación con el fin de lograr los objetivos institucionales establecidos.

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. (Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979)).

En la organización la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) en el Departamento de Enfermería, los administradores de los servicios de enfermería cumplen diversas funciones, administrador, supervisor, cuidador, delegador, tomador de decisiones muy propias de un gerente.

Ahora bien que es proceso, elemento que le da dinamismo, razón de ser al día tras dentro del quehacer propio de enfermería en los diferentes escenarios donde se actúa.

Proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí, que parten de una o más entradas, los transforma y genera un resultado.

Por esto se puede decir que las actividades que realizan todos los profesionales de enfermería en nuestras unidades y en los diferentes escenarios de acción son concebidas como un proceso, ya que se relacionan entre sí, donde las entradas son generadas por proveedores internos que ofrecen un resultado dirigido a los clientes que son la razón de ser como producto final.

Es importante comenzar a aclarar para ir introduciéndonos en gerencia de enfermería, procesos administrativos o gerenciales y sus etapas que permitan, en gran medida, tratar de entender la importancia de los mismos en el quehacer propio de los profesionales de enfermería, que ayudaran a comprender y a vez darle una solución al problema objeto de estudio.

### **2.1. Gerencia de enfermería.**

La gerencia de enfermería es un cargo que ocupa el director, lo cual tiene dentro de sus funciones coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

La base fundamental de un buen gerente en enfermería es la medida de la eficacia y la eficiencia que él tenga para lograr las metas de la organización, la capacidad que tenga de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe de hacer).

La gerencia de enfermería debe cumplir con varios papeles dentro de la organización tales como: (Robbins S 1998).

- a) Papel interpersonal: todo gerente posee el papel de líder debe contratar, capacitar, motivar y disciplinar a otros empleados.
  
- b) Papel de información: los gerentes deben actuar como voceros para transmitir información a los miembros de la organización.
  
- c) Papel de decisión: el gerente debe ser emprendedor, iniciando y controlando nuevos proyectos que mejoran el desempeño de la institución de enfermería y de su servicio, además se toman las medidas correctivas en respuesta a imprevistos, así como son responsables de disponer y administrar racionalmente los recursos materiales y el capital humano. Se puede decir que los gerentes en enfermería "Actúan como negociadores cuando discuten y

negocian con otros grupos para obtener ventajas para su unidad" (Robbins S. 1998)

La gerencia es un proceso que hace posible las metas sociales y de productividad de una empresa. En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso sistemático e intencional que procura unos objetivos racionalizando recursos técnicos, humanos y financieros, por tanto, utiliza una estructura y el capital humano como motor de logros en la organización.

Al respecto Stewart (1.992) define "Gerencia como el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales, esconde tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar".

Sin embargo, los componentes del control de la gestión incluyen: el cambio organizacional, la gerencia del capital humano y el proceso de toma de decisiones. Dentro de sus funciones se incluye la auditoría. Los profesionales de enfermería dentro de su desempeño gerencial y prestación de servicios de enfermería, requieren de conocimientos en esta área, para llevarlos a la práctica y participar directa o indirectamente, no solo con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, sino también, para buscar equilibrio óptimo y con calidad entre el ser y el quehacer diario.

## **2.2. Auditorías para la gestión en enfermería**

El sistema de auditoría en enfermería permite evaluar todos los aspectos inherentes a su planeación y desarrollo, su programación y ejecución de actividades, la utilización y manejo de sus recursos, los resultados operacionales, el cumplimiento de los objetivos propuestos, la satisfacción general del personal al servicio y su permanente actualización, además el impacto positivo que genera en el usuario. Uno de sus propósitos es evaluar la productividad de los servicios de enfermería en términos de resultados, de satisfacción de los usuarios y trabajadores, de rendimientos económicos, de mejoramiento de la calidad de los servicios, de la creación y el desarrollo de programas. Un asesor imparcial de la

gerencia de enfermería y el más positivo agente de estímulo del recurso humano para el mejoramiento continuo de los servicios de enfermería.

La auditoría en enfermería es una disciplina que se ocupa de la revisión sistemática y la evaluación, es una técnica de la práctica de enfermería. También es definida como un conjunto de métodos y procedimientos necesarios para evaluar el nivel de eficiencia y la calidad de atención de enfermería. (Zazeleezyc Graciela, (2002). Evalúa el pensamiento crítico del profesional de enfermería, ayuda a mejorar la aplicación del proceso de atención y la aplicación del proceso administrativo en enfermería.

Según Graciela Zazeleezyc (2002) la auditoría de la gestión de enfermería, al trabajar sobre la base de registros de lo efectuado, evaluar la calidad de éstos y contempla la calidad de la atención misma, demostrando que hay una relación directa entre la calidad de los registros y de la atención prestada.

La mejora continua de los servicios de enfermería tiene como objetivo establecer un control permanente de los procesos para lograr su optimización. Las auditorías de la gestión en enfermería permitió reconstruir los procesos gerenciales con excepcional claridad; sin embargo, también hemos concordado con las profesionales de enfermería en la necesidad de sistematizar los reportes, por ejemplo estructurando datos, apreciación y resultados, incorporando el uso de sello y firma para todos los actos de enfermería entre otras sugerencias (Zazeleezyc Graciela, 2002).

Finalmente la auditoría de la gestión de enfermería puede ser vista como un examen que ayuda a determinar si cierta actividad, proceso o estructura de la organización presenta los resultados de acuerdo con los planes y procedimientos establecidos con anterioridad, permitirá valorar el estado de los equipos, los recursos materiales y el impacto de los resultados en cuanto a tiempo, complicaciones y costos, para actuar con rapidez al detectar fallas en la estructura o los procesos.

En enfermería la auditoría es un proceso planificado y sistemático, llevado a cabo por los profesionales en enfermería para controlar la calidad e

idoneidad de los cuidados prestados a los pacientes con el propósito de averiguar y resolver los problemas o dificultades más importantes.

### **2.3. Procesos Gerenciales**

El proceso gerencial en cualquier empresa, está constituido por un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, ese conjunto de fases o etapas se interrelacionan y forman un proceso (Boscon, 1994). Dicho proceso está constituido por dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido en el proceso de estructuración.

El proceso gerencial es definido asimismo como un conjunto de paso o etapas para llevar a cabo una actividad, ese conjunto de fases o etapas se interrelacionan y forman un proceso. Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier empresa, pública, privada o desde el hogar, vista como una microempresa- siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde la gerencia.

Uno de estos procesos es la toma de decisiones, Herbert Simón, Premio Nobel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso por el que se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo.

Toda toma de decisión parte de la identificación de un problema (Bernardo Kliksberg 2003), luego se establecen los criterios de solución, la evaluación de las alternativas de solución y la escogencia de una de ellas, constituye el núcleo de la actividad gerencial. La "decisión"(Bernardo

Kliksberg 2003) es la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles. Pero, para que la elección tenga lugar, es necesario que exista un "problema", en el sentido de brecha entre una situación actual o proyectada y el objetivo.

Acompañado de la toma de decisiones se encuentra la motivación, es el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. La motivación es intrínseca (Edward Rodríguez 2007), si no existe un estado de ánimo que permita la motivación, ésta no puede provocarse, únicamente podría incentivarse. Motivación son las ideas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación

No todos los incentivos funcionan de igual manera, dependen mucho de la personalidad de cada individuo.

Otro aspecto importante a nivel de la gerencia son los sistemas de información. Las empresas iniciaron su camino con el fin de cerrar la brecha entre administradores, gerentes y ejecutivos y los ingenieros y técnicos en informática, de manera que el conocimiento de los segundos pueda facilitar y enriquecer el trabajo de los primeros.

El llevar a la práctica en el quehacer diario de enfermería los procesos gerenciales, se pretende que los profesionales sean agentes dinámicos del cambio en el sector salud, por medio de la prestación de servicios más eficaces y eficientes, para transformar los procesos y mejorar la calidad del cuidado de enfermería, al satisfacer las demandas y necesidades del usuario (individuo, familia), en los diferentes escenarios que ofrece el sector salud de Costa Rica.

Los procesos gerenciales de enfermería (Pacheco del cedro 1995), aproxima al profesional a reconocer la importancia y utilidad de la gerencia para la prestación de servicios de salud y del cuidado de la salud de los clientes, a construir estrategias que contribuyan a la solución de situaciones, problemas, o a fortalecer, procesos débiles relacionados con la gerencia en el campo de la salud y enfermería. Para ello, se debe plantear el llevar a los diferentes escenarios del profesional de enfermería la utilización de herramientas como la gerencia de los servicio de

enfermería, donde el profesional puede y debe ejercer su rol gerencial y finalmente, profundiza en aspectos relacionados con la organización y producción en enfermería.

Cuando la gerencia es vista como un proceso (Pacheco del Cedro 1995), puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales, aunque es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas. En la práctica, un gerente podría ejecutarlo simultáneamente o al menos en forma continuada todas o algunas de las siguientes cuatro etapas: planeamiento, organización, dirección y control.

- *Planeación:*

Cuando la gerencia es vista como un proceso, el planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

El proceso de planeamiento es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía. La planificación se puede entender como la planificación de un curso de acción basado en el análisis de un problema, ordenándolo y programando el tiempo necesario para su solución. Los pasos para una correcta planificación son los siguientes:

- Fijar un objetivo, determinar las metas que se desean alcanzar.
- Investigar, determinar las necesidades y recursos, precisando los aspectos que pudiesen interferir en la consecución de los objetivos.
- Análisis, los datos obtenidos permitirán establecer un diagnóstico al precisar los factores que impiden proporcionar atención de calidad. Entre las causas más comunes están la falta de personal, deficiente distribución de personal, etc.

- o Plan, el análisis permitirá trazar las alternativas de solución, que en este caso son: programar la optimización de los recursos humanos de enfermería.

- **Organización:**

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización.

Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado (Álvarez Nebreda 1994). A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Es la segunda etapa del proceso administrativo, en la cual se organiza e integran los recursos necesarios para la ejecución de las acciones planeadas.

Al implementar es necesario ordenar las acciones conforme a los siguientes pasos:

**Organizar.** La organización, es la etapa donde se fijan obligaciones a individuos o grupos de personas, y donde se señalan las relaciones entre las actividades y la autoridad, con el objeto de llegar a una meta específica. Al establecer una estructura de organización es necesario:

- a. Definir el tipo de organización acorde a la empresa.
- b. Definir actividades y funciones.
- c. Definir jerarquías.
- d. Establecer vías de comunicación.
- e. Definir los sistemas de coordinación

**Técnicas de integración:** Las técnicas de integración incluyen:

Reclutamiento, de persona, de recursos materiales. La selección del personal se debe tomar en cuenta y que cumpla con ciertos requerimientos tales como: realizar una prueba de admisión, entrevistas personales y también se le puede realizar un periodo de prueba.

**Comunicación:** Comunicar es dar, transmitir, intercambiar, informar ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos.

Tipos de comunicación:

- a. Ascendente, de los subordinados a los directivos para transmitir sugerencias, quejas, informes, entre otros.
- b. Descendente, de los directivos a los subordinados para emitir órdenes, orientación, instrucción, información, entre otros.
- c. Horizontal, entre departamentos y personal del mismo nivel jerárquico para coordinar, informar, unificar, sugerir, solicitar, entre otros.
- d. General, de la institución al público, para publicar, informar, girar instrucciones, entre otros.

Se considera dos tipos de de organización en las empresas: la organización informal y la formal.

- **La organización informal.** Tiene su origen en la necesidad de las personas de relacionarse con un grupo específico, en el cual cada persona tiene un papel que le satisface, además; el grupo elegido tiene intereses comunes. La organización informal a menudo enfrenta conflictos con la organización formal. El administrador tiene que armonizar los intereses de dichos grupos y lograr un equilibrio a favor de la empresa.
- **La organización formal,** para Reyes Ponce (2000) es "La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social". Según Hicks (1987), una organización formal como es "Un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos".
  - *Elementos de la organización formal:*
    - División de trabajo.
    - Definición de funciones y actividades.
    - Establecimiento de jerarquías.
    - Determinación del sistema de organización.

- Establecimiento de la comunicación.
- Determinación de normas y reglamentos.
- Cuando los elementos de una organización formal son definidos con claridad, o cuando no se establecen un de ellos, pueden ocasionar deficiencias en la estructura formal, las más comunes son:
  - Funciones mal distribuida.
  - Objetivos sin lograr.
  - Aumento de conflictos.
  - Autoridad y responsabilidad indefinidas.
  - Ineficiencia.
  - Baja Productividad.
  - Desperdicio y subutilización de recursos.

- Dirección

Esta tercera función gerencial, aquí se debe implementar conceptos tales como motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización (Alvares Nebreda 1994). Es el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logre cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos planeados previamente, es una función fundamental del proceso gerencial.

Dirigir es guiar, orientar, conducir al logro de los objetivos de la organización. La dirección es la parte de la implementación que permite realizar lo planeado. Dirigir implica tomar decisiones, los procedimientos de dirección deben facilitar el desarrollo pleno de las potencialidades individuales del personal de enfermería. Un clima de buena dirección significa:

- a) Proporcionar un ambiente favorable para desarrollar buenas relaciones humanas.
- b) Respeto, colaboración, coordinación y creatividad.
- c) Productividad.

- **Control.**

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado del análisis hay que determinar si es necesario tomar acciones correctivas o realizar un plan de mejora que permita encauzarse dentro de lo planeado a posteriori. La función de control debe darse durante todo el proceso y aunque está relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de la planeación.

El establecimiento de sistemas de control permitirá reconocer los logros en relación a los objetivos. El control es la apreciación del resultado de la ejecución en comparación con el plan.

*Importancia del control.*

- a. Permite asegurar la ejecución de los planes.
- b. La obtención de información sobre el avance, logro de los objetivos y las desviaciones.
- c. Ayuda a maximizar la utilización de los recursos.
- d. A corregir a tiempo y hacer frente a las situaciones indeseables.
- e. Mejorar o cambiar los planes sin que afecten al logro de los objetivos generales.

El control conlleva varios principios, el principio de delegación, se debe tener mayor control de las actividades que se deleguen, es normativo ya que el control debe actuar con base a criterios previamente establecidos, además se debe mantener un equilibrio, ya que el control se debe efectuar en todas las etapas sin embargo, se debe dar mayor importancia a aquellas que atenten con el logro de los objetivos.

## **2.4. Funciones administrativas del profesional de enfermería dirigidas al personal, al paciente y a los servicios.**

### **A) Funciones dirigidas al personal.**

#### a) Planeación.

- Investigación de las necesidades del personal de enfermería.
- Elaboración de un diagnóstico situacional.
- Programación y distribución del personal de enfermería por servicios y turnos.
- Elaboración de descripción de puestos.
- Elaboración de manuales.
- Detección de necesidades de educación continua en los servicios.
- Elaboración del presupuesto de los servicios de medicinas.
- Elaboración de diversos programas según las necesidades y recursos.
- Elaboración de normas y políticas de medicinas.
- Manejo del instrumento técnico administrativo de la planeación.

#### b) Implementación (Organización y dirección.)

- Elaboración de organigramas.
- Selección, introducción y desarrollo del personal.
- Establecimiento de los sistemas de trabajo propios del servicio de medicinas.
- Dirección del personal de medicinas.
- Establecimiento de sistemas de comunicación.
- Ejecución de los programas existentes en el servicio de medicinas.
- Elevar la productividad del personal.

#### c) Control.

- Supervisión del personal.
- Evaluación del personal.

- Manejo y aplicación de instrumentos de control.
- Elaboración de varios informes.
- Elaboración de reglamentos y vigilar su cumplimiento.
- Aplicación de incentivos y sanciones.

## **B) Funciones administrativas dirigidas al paciente.**

### a) Planeación.

- Investigación de necesidades del paciente en forma integral, que requieran atención de enfermería.
- Establecimiento de un diagnóstico de enfermería.
- Planeación de la atención de enfermería.

### b) Implementación (organización y dirección)

- Organización e integración de material y equipo necesario para proporcionar la atención de enfermería.
- Suministro de la atención de enfermería.

### c) Control.

- Manejo de las formas de control de enfermería en la atención que se le brinda al cliente.
- Supervisión de la atención brindada al usuario.
- Evaluación continua de la recuperación progresiva del paciente, o de la comodidad del usuario.
- Elaboración de informes de enfermería en la atención al paciente.

## **C) Funciones administrativas dirigidas a los servicios.**

### a) Planeación.

- Detección de necesidades de material, equipo, instrumental y otros en los servicios.

- Valorar necesidades del recurso material y solicitar los recursos necesarios.
- Programar la optimización de los recursos materiales.

#### b) Implementación (organización y dirección)

- Selección del equipo, material e instrumental en buenas condiciones.
- Ejecución de varios programas.
- Utilización de inventarios, manuales y demás formas en que se controlan y manejan los recursos materiales.

#### c) Control

- Supervisar para que se dé la optimización de los recursos materiales.
- Evaluar la capacidad instalada de los servicios.
- Elaboración de actualización de inventarios.
- Reporte de desperfectos y otros.
- Supervisión y evaluación de la higiene ambiental de los servicios.

### **2.5. *Sistema de trabajo de enfermería en los servicios de enfermería.***

El sistema de trabajo que se emplea en el Departamento de Enfermería en los servicios de medicinas tiene el propósito de distribuir las actividades para proporcionar una atención eficaz y eficiente a los usuarios.

#### **2.5.1. *Sistema de trabajo por paciente***

La asignación y distribución del personal se hace por pacientes; es decir, se ofrece atención de enfermería individualizada. Este sistema se utiliza cuando el objetivo es proporcionar atención integral de enfermería. Sus ventajas consisten en que la atención de enfermería no sea dispersa y permita favorecer la interrelación enfermera-paciente. Su principal desventaja es que sólo puede utilizarse cuando exista suficiente personal, ya que una enfermera no puede proporcionar atención integral a más de 10 pacientes y menos aún cuando son pacientes delicados o graves.

### **2.5.2. *Sistemas de trabajo funcional***

La asignación y distribución del personal se realiza por funciones; por ejemplo, una parte del personal ha de cumplir las rutinas del servicio como: tender las camas, asignar al personal cuales pacientes se llevan al baño o se les realiza baño en cama, administración de medicamentos, toma de constantes vitales, etc., otra parte del personal se encarga de tratamientos especiales, otros de las formas de control, entre otros. Esto se hará hasta agotar las actividades pendientes en el turno. Se utiliza cuando hay escasez de personal. Se aconseja utilizar este sistema cuando se quiere reforzar una técnica, adquirir habilidad manual o cuando se desee agilizar las rutinas del servicio; es utilizado para actividades cotidianas; presenta la siguiente desventaja: despersonaliza la atención de enfermería, ya que el paciente es atendido por diferentes personas en diversos aspectos, y además impide proporcionarle una atención integral.

### **2.5.3. *Sistema de trabajo mixto***

Consiste en asignar y distribuir el personal por pacientes y funciones. Este sistema tiene algunas variantes; por ejemplo, se asignan pacientes delicados o graves a una parte del personal, y ciertas funciones a otra. Es el sistema más utilizado. Sus ventajas consisten en que facilita la distribución, se fomentan las relaciones interpersonales y no requiere la misma cantidad de personal que el sistema por pacientes. Una desventaja de este sistema es que no todos los pacientes reciben atención de enfermería individualizada. Debe utilizarse cuando no haya suficiente personal o no sea posible la distribución por paciente.

## **2.6 *Dotacion del Capital humano***

La dotacion del capital humano tiene como propósito constituir el número de equipos de trabajo necesarios con personal que reúnan las competencias y valores para asegurar los objetivos propuestos con anterioridad. Sin embargo, lo que encuentran los gerentes de los servicios de enfermería a la hora de analizar las dotaciones de personal es que los objetivos no están bien definidos por parte de la organización y se cuenta

con una normativa de dotación del capital humano que desde 1990 no se actualiza.

En mi opinión las experiencias actuales en los sistemas de salud, donde las coberturas de dotación de capital humano deben ir creciendo de la mano de una mejor calidad en la prestación de servicios, le permite a los gerentes de los servicios de enfermería introducir una serie de herramientas gerenciales para el fortalecimiento y efectividad de la organización, con el fin de obtener el personal adecuado, distribuirlo con criterios de equidad, calidad y efectividad.

Para que un área de enfermería pueda dar respuesta a la atención a la población demandante debe contar con el capital humano necesario que le permita ubicar al personal en cada unidad de salud, según lo estipulado en las normas de dotación del capital humano de enfermería de tal manera que el usuario reciba una atención adecuada de acuerdo con las necesidades de salud.

La gerencia de enfermería es quien debe determinar y proveer el número de personal de enfermería necesario para brindar una atención con calidad y calidez según las necesidades y demandas del usuario, familia y comunidad.

En Costa Rica las normas de dotación establecidas por la Caja Costarricense de Seguro Social incluyen el tiempo de atención directa e indirecta.

Atención directa es el tiempo que se utiliza en una acción de enfermería que exige la interacción con el paciente y la indirecta no exige dicha interacción.

Según las normas de dotación de capital humano de enfermería CCSS. 1990-2000.

Se establecieron los siguientes parámetros para la realización de un estudio de dotación, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en Veinticuatro horas y distribución de personal por porcentaje según categoría.

Servicio	Horas de atención	% de enfermeras	% auxiliares de enfermería	% asistentes de pacientes
Labor y parto	3.25	70	20	10
Obstetricia	1.3	30	50	20
Cirugía	2	25	50	25
Recuperación	2.3	40	50	25
Medicinas	2.45	30	45	25
Pediatría	3.2	40	35	25
Neonatología	5	60	25	15
Unidad de terapia intensiva	7.5	70	15	15
Geriatría	3.75	20	55	25
Grado 1	4.5	35	45	20
Grado 2	3.5	20	50	30
Grado 3	3	15	45	40
Ginecología	2	25	50	25
Psiquiátrico agudo	2.3	25	55	20
Psiquiátrico Crónico	1.5	15	40	45
Paciente crónico	1.5	15	50	35

Por la complejidad que presentan los servicios, según el turno, se recomienda hacer una distribución de personal de la siguiente manera:

- Primer turno 49% del total del personal.
- Segundo turno 30% del total del personal.
- Tercer turno 21% del total del personal.

Para determinar el personal de enfermería necesario según categorización de pacientes se tomarán en cuenta las siguientes variables.

- Número de camas por servicio.
- Número de pacientes por categoría de cada servicio.

- Número de horas de atención por paciente según el servicio y categoría.
- Horas efectivas laboradas por persona al año.
- Número de días del año (365).
- Ausentismo.
- Días de vacaciones.
- Fórmula para determinar el personal requerido en cada servicio.

Para calcular el personal requerido se multiplica la hora paciente día (horas de atención), por los 365 días del año, por el número de pacientes del servicio (para efectos de este estudio se tomo en cuenta además, del número de pacientes, la categorización de pacientes, paciente UTI, paciente geriátrico, dentro del servicio) y se divide entre el número de horas que labora cada empleado durante el año.

**Fórmula:**

Personal requerido: 
$$\frac{\text{Hora paciente día} \times 365 \times \text{número de pacientes}}{1960 \text{ (número de horas laboradas)}}$$

El número de horas que labora cada empleado durante el año, se calcula tomando en cuenta los días, no trabajados durante el año que corresponde a:

- Días feriados 13.
- Asuetos 1.
- Vacaciones 22 días.
- Días libres semanales.
- Día libre biológico 4.
- Libres adicionales 24.
- Incapacidades 4.
- Total de días no laborados 120
- $365 \text{ días del año} = \underline{2920} = 1960$
- 120 totales de días no trabajados 960.
- Personal de enfermería asignado, actualmente, a los servicios de medicinas enfermeras(os), Auxiliares de enfermería, asistentes de pacientes y secretarios:

Tesina

*Gestión por resultados basado en los procesos gerenciales*

---

## **CAPITULO III**

### **3. Marco Metodológico.**

#### **3.1. Tipo de investigación.**

En atención a la problemática en estudio se ha enmarcado bajo la modalidad de Proyecto Factible, de carácter Descriptivo. Esta propuesta de investigación permitirá realizar un análisis de la situación que se desarrollará para lograr sustentar un plan de acción factible y orientada a resolver problemas. Por otra parte, esta investigación se ubica dentro de una investigación prospectiva- descriptiva, porque busca presentar realidades de los hechos que se están sucediendo en los procesos gerenciales en la acción del quehacer del profesional de enfermería.

Esta investigación se basará en un enfoque cualitativo- cuantitativo. La investigación cualitativa nos permitirá reconstruir la realidad tal y como la observan los actores (Hernández Sampieri 1998), nos produce datos descriptivos de las propias palabras de los profesionales de enfermería hablados o escritos y la conducta observada. Los datos que se recogerán se harán de forma directa de la realidad. La Investigación cualitativa "Es toda aquella investigación que utiliza datos que no son cuantitativos, esto es, aquellos que no pueden ser expresados en números. Aquí se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema (Tesch, como se cita en Arias, 2004 y Vera, s.f.).

Investigación cuantitativa: es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos (que se pueden contar) sobre variables. La investigación cuantitativa utiliza técnicas como los cuestionarios, inventarios, entre otros. Los cuales originan datos susceptibles de análisis estadísticos.

Los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa, ya que con una muestra representativa de la población objeto de estudio hacen inferencia a dicha población a partir de una muestra con seguridad y precisión definida (Fernández Díaz, 1991).

También, se utilizara la técnica de grupo focal o sesiones de grupo, es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad o idea. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

### **3.2. Fuentes de información**

De acuerdo con el problema de estudio procedo a nombrar cómo se hará la recolección de los datos sobre las variables involucradas en esta investigación.

La encuesta, este tipo de técnica "permite manejar en forma unilateral los ejes de recolección de información" (Arias; F. 1999).

El instrumento por utilizar será el cuestionario con preguntas abiertas y la observación documental. El cuestionario según Hernández, R (1998) es un "Conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, y en la cual el encuestado emite su opinión sobre a lo que se quiere indagar".

La entrevista se aplicará a la gerente del Departamento de Enfermería del hospital, los diez profesionales de enfermería del servicio de medicinas, la supervisora del área de medicinas. Se escoge este instrumento ya que son muy utilizados para la recolección de datos debido a que proporcionan un contacto directo con las personas objeto de estudio, además es un instrumento de indagación muy aceptado sobre todo en investigaciones.

Además, la cantidad de ítems corresponderá al número de indicadores que se desarrollarán en la operacionalización de variables. El tamaño del cuestionario depende del número de dimensiones. (Hernández, R.1990).

Por otra parte, la observación documental proporcionara un medio excelente para la recopilación de la información, ya que, brindará datos diseminados en los diversos documentos y reportes de enfermería, los cuales proporcionaron un punto de partida de gran utilidad

Además, existe un gran número de material bibliográfico acerca de la gerencia en enfermería, técnica de grupo focal, auditorio de la gestión, procesos gerenciales y sus etapas, de la información encontrada en internet respecto al tema a investigar.

### **3.3. Población y muestra.**

#### **Unidad de análisis.**

La unidad de análisis según Hernández (1998) es "Definir quiénes van a ser medidos". La población de esta investigación estará conformada por la gerente del departamento de enfermería, el supervisor del servicio de medicinas y los diez profesionales que laboran en el área en mención, es decir el 100% del personal profesional de medicinas.

### **3.4. Validación.**

La validez del contenido de los instrumentos fue expresado por los profesionales de enfermería del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, se realizó la devolución de el grupo focal, donde tuvieron la oportunidad de conocer y discutir el contenido del documento y presentar sus aportes

### **3.5. Variables.**

Las variables son los elementos que se van a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de ahí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar. Ese trabajo de manejarlas, insertarlas en cuadros, manipularlas en los instrumentos del caso se llama operacionalización.

"Es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse" Sampieri P. 75

#### **Operacionalización de la Variable.**

*Objetivo.* Identificar la dotación actual de personal profesional de enfermería de los servicios de medicinas.

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Dotación del personal (profesionales) del servicio de medicinas.	Horas enfermera- paciente por 24 horas. Fórmula: $\frac{\text{Hora paciente día} \times 365 \times \text{número de pacientes}}{1960}$ (número de horas laboradas)	
Dotación de personal es el número y la clase de las personas necesarias para brindar cuidados de enfermería al paciente o cliente.		

### ***3.5.1. Dotación del personal (profesionales) del servicio de medicinas.***

*Indicadores.*

A) Horas enfermera- paciente por 24 horas

*Personal Profesional de Enfermería de los servicios de medicinas es el siguiente:*

- Enfermera Supervisora de Enfermería: (1), (para los servicios de medicina de mujeres y medicina de hombres).
- I Turno: 4 Profesionales, dos para cada medicina.
- Enfermero (a) Administrativo (a).
- Enfermero (a) para el cuidado directo de pacientes Grado.
- II Turno: 1 Profesional, Licenciado en cada servicio.
- III Turno: 1 Profesional, Licenciado en cada servicio.

Esto sin tomar en cuenta que del personal anotado siempre va a estar de una a dos personas con días libres, por lo que el personal real de Enfermería de cada Servicio corresponde:

- Personal Profesional de Enfermería:

- Enfermera Supervisora de Enfermería (1) con grado de Licenciatura (para los servicios de Medicina de Hombres y Medicina de Mujeres).
- I Turno: 1 profesional, Licenciado que debe cubrir el área administrativa y el cuidado directo. (ocasionalmente participan dos profesionales de enfermería, cada uno con distintas funciones).

Personal que se requiere para que la atención de enfermería se brinde de manera eficaz y eficiente, se calcula con la siguiente fórmula.

Personal requerido:  $\frac{\text{Hora paciente día} \times 365 \times \text{número de pacientes}}{1960}$  (número de horas laboradas)

El servicio de medicina mujeres dispone de 45 camas distribuidas de la siguiente forma:

- 1 - 4 Camas de nefrología.
- 5 - 8 Atención en Geriatría.
- 9 - 14 Camas para paciente crítico.
- 17 - 45 Camas de Medicina Interna.

Se tomaran en cuenta las siguientes fórmulas para calcular el capital humano profesional de los servicios de medicinas del Hospital Maximiliano Peralta Jiménez de acuerdo al indicador de dotación de capital humano estipulado por la C.C.S.S. complejidad de los servicios, distribución de los usuarios en los servicios de medicinas.

Paciente UTI	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	7.5	70	15	15

Paciente Geriátrico	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	3.75	20	55	25

Paciente de medicinas	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	2.45	30	45	25

El servicio de medicina de hombres dispone de 40 camas distribuidas de la siguiente forma:

- 1 - 4 Camas de nefrología.
- 5 - 8 Atención en Geriatria.
- 9 - 14 Camas para paciente critico.
- 17 - 40 Camas de Medicina interna.

Se toman en cuenta las siguientes formulas:

Paciente UTI	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	7.5	70	15	15

Paciente Geriátrico	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	3.75	20	55	25

Paciente de medicinas	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	2.45	30	45	25

Nota: Se paga a 3 auxiliares por tiempo extraordinario para cubrir 2 en medicina mujeres, 1 en medicina hombres. Un profesional de enfermería cubre libres en II y III turno, otro cubre vacaciones.

Es importante resaltar que el 80% de los profesionales en enfermería labora de forma interina, el 57% de los auxiliares también lo hace de forma interina y el 50% de los asistentes de pacientes.

### **3.5.2. Operacionalización de la variable.**

**Objetivo:** Describir los procesos gerenciales que se aplican en los servicios de medicinas por los profesionales de enfermería.

Variable	Indicador	Sub- indicador	Ítem
Gerencia	de Proceso	Toma de decisiones.	1,2,3



Tesina

*Gestión por resultados basado en los procesos gerenciales*

---

	profesional de enfermería que labora en el servicio de medicinas del hospital Maximiliano Peralta Jiménez.		
--	---	--	--

## **CAPITULO IV**

### **4. Análisis cualitativo de la investigación**

#### **4.1. Procedimientos para la recolección de los datos.**

#### **4.2. Análisis e interpretación de datos**

La técnica a utilizar Se conversa personalmente con la gerencia de enfermería, supervisora y profesionales en enfermería del área de medicinas se les informa el propósito de la investigación y se expone el problema de estudio y los objetivos por investigar, además solicitar permiso para realizar dos pruebas y solicitarles la colaboración.

Se realiza dos entrevistas a la supervisora una que fue igual para todos, supervisora y los 8 profesionales de enfermería y la otra en el grupo focal.

#### **4.3. Técnicas de análisis de datos.**

Para el análisis e interpretación de resultados en el enfoque cualitativo se realizó mediante una entrevista abierta con 6 preguntas sobre procesos gerenciales y la aplicación del proceso administrativo y sus etapas en los servicios de enfermería en los servicios de medicinas, este fue el primer momento.

Durante el segundo momento se asignó un trabajo de grupo, se dividieron en 4 sub grupos, el supervisor lo realiza individualmente, los 8 profesionales se sub dividen en 3 grupos por turnos I, II y III turno dos grupos con 3 profesionales y uno con dos profesionales, se les dio 6 preguntas diferentes a cada sub grupo, con la finalidad de que cada profesional exponga sus puntos de vista o juicios.

#### **4.4. Análisis e interpretación de los datos.**

Se realiza un análisis de datos suministrados por los profesionales del servicio de medicinas en un cuestionario con preguntas abiertas relacionadas con el problema de estudio, las variables de estudio según los 4 objetivos planteados en la investigación y se utilizo como metodología el análisis y presentación de los resultados.

### ***Análisis del cuestionario aplicado a los profesionales del servicio de medicinas.***

Se obtuvo las siguientes respuestas:

1) *¿Conceptualice el término gerencia de procesos?*

"Desarrollo de estrategias que promuevan, fomentan y agilicen los procesos de trabajo".

"Son instrumentos, normas y procedimientos que se toman en cuenta para el cumplimiento de tareas, cada proceso tiene un fin, una meta un objetivo que debe supervisarse o gestionarse".

"Nos permite proporcionar una distribución óptima de los diferentes recursos e insumos"

"Dirigir las diferentes acciones que permitan proporcionar al cliente interno y externo atención de calidad "

"Es una herramienta".

"Gerencia significa guiar líderes, un trabajo o proceso".

En general, el grupo de profesionales entrevistados no conceptualiza gerencia de procesos de trabajo, las definiciones brindadas no son claras, concisas o que clarifiquen el concepto que ellas tienen de gerencia de procesos o lo que es gerencia de procesos, se puede definir como un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, ese conjunto de fases o etapas se interrelacionan y forman un proceso. Los procesos gerenciales se realizan para dirigir la organización, estableciendo la estrategia de la organización que la va a distinguir de las otras instituciones.

Solo dos personas hacen un ligero acercamiento por lo que debe considerarse como procesos gerenciales, no se define qué es un proceso gerencial, la toma de decisiones, la motivación la utilización de los sistemas de información que son procesos gerenciales que al llevarlos a la práctica en el quehacer diario de enfermería los profesionales serán agentes dinámicos del cambio, por medio de la prestación de servicios más eficaces y eficientes, para transformar los procesos y mejorar la calidad del cuidado de enfermería, al satisfacer las demandas y necesidades del

usuario en los diferentes escenarios que ofrece el sector salud de Costa Rica.

2) *¿Describa el desempeño de su labor como administrador de los servicios de medicinas?*

"Mi desempeño como administrador se basa en las etapas de un proceso administrativo donde realizo una buena planificación, Diagnóstico situacional del servicio, manteniendo siempre un buen control y evaluación"

"Mi desempeño como líder del grupo, dirijo, coordino, evalué las labores asignadas".

"En nuestra labor diaria tomamos constantemente decisiones, asumimos responsabilidades, se realiza un diagnóstico situacional del servicio, una adecuada planeación, distribución de recursos y supervisión de procesos que garanticen la calidad de atención".

"Motivación del recurso humano es el elemento más importante".

"Consiste en guiar de manera efectiva los procesos de atención, fomentando trabajo en equipo".

Siguiendo con el análisis de la pregunta #2 el desempeño como administradores de los servicios de enfermería definen algunas tareas que están dentro de las funciones administrativas del profesional de enfermería pero no las delimitan en las etapas del proceso administrativo y tampoco si las funciones están dirigidas al personal, paciente o a los servicios. Además al no haber claridad en el concepto de gerencia de procesos y el concepto de proceso administrativo tienden a confundirse con el proceso de atención de enfermería

Pocas respuestas se acercan al concepto de las labores de un administrador, se debe realizar planeación, se debe tomar decisiones, organizar, dirigir, controlar y evaluar.

La motivación del recurso humano es un proceso gerencial, el gerente debe guiar los mismos y debe estimular el trabajo en equipo, herramienta gerencial de mucho valor pero continúan sin identificar las funciones administrativas en los servicios de enfermería.

Según Stoner (1994) la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Decir que los administradores motivan a sus colaboradores, es decir, que realizan acciones con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera.

3) *¿Identifique y describa desde su contexto los procesos gerenciales que realiza en su quehacer como profesional de los servicios de medicinas?*

Procesos gerenciales que identifican.

"Diagnóstico situacional del servicio, lectura de reportes manejo de situaciones especiales, control y evaluación, cumplimiento de los procesos"

"Revisión de la dotación de personal, revisar el servicio, realizar pre y post clínica, cuidado directo que se brinda al usuario"

"Pedidos de material y equipo"

"Aplicación de instrumentos"

"Supervisión del personal"

"Control de las actividades que se realizan"

"Se realizan roles en área administrativa, investigación y cuidado directo"

"Primero se aplica el diagnóstico situacional del servicio evaluar, aplicar las etapas administrativas sobre todo el control y el seguimiento"

"Proceso de atención al ingreso del paciente, proceso de atención al egreso del paciente, proceso de atención al cliente interno, proceso de realimentación continua"

Lo primero que hay que preguntarse tienen claro el concepto de procesos gerenciales, ya vimos que no en la pregunta #1. Lo que describen son tareas que realizan a diario en los servicios de enfermería, existe contradicción en las respuestas donde nos dicen que se debe aplicar las etapas del proceso administrativo y se delimitan al control y seguimiento, dejando sin mencionar la planeación, la organización hay recordar que el proceso administrativo es un proceso cíclico que debe de estar en constante revisión, no definen que hacer o que hay que controlar y

a que dar seguimiento, además nos hablan de proceso de atención al cliente interno y proceso de realimentación continua, me pregunto existen, están definidos. En ninguna respuesta encontré que identificaran la toma de decisiones, la motivación personal, el liderazgo, la comunicación, atributos que son propios de un gerente.

4) *¿El proceso administrativo consta de las siguientes etapas? Enuméralas.*

Etapas del proceso administrativo identificadas por los profesionales.

"Valoración, planeación, ejecución, evaluación y control"

"Observación, planeación, evaluación, ejecución y control".

"Coordino y evalué"

"Diagnóstico o valoración, planeación, ejecución evaluación y control"

"Planeación, valoración, control y seguimiento"

"Planeación, control, organización, ejecución y evaluación"

"Planeación, organización, dirección, control, evaluación"

De los profesionales entrevistados solo 2 identificaron bien las etapas del proceso administrativo, los otros profesionales identificaron las etapas del proceso de atención de enfermería. La metodología utilizada por los profesionales de los servicios de medicina es el proceso de atención de enfermería, la cual se ve que es realizada de forma satisfactoria, pero se ve afectada por la falta de conocimiento en la aplicación del proceso administrativo.

5) *¿En cada etapa del proceso administrativo cuáles son los elementos y herramientas que la constituyen?*

Elementos y herramientas descritas por los profesionales.

"Planeación, infraestructura, recurso humano, coordinaciones"

"Organización, recurso humano"

"Elementos, observación continua-establecer metas evaluación, objetivos y actualizar los...., control de los procesos"

"Planeación, valoración, identificar priorizar. Organización, como realizar los procesos según prioridad. Dirección, ejecuto. Control, control como se está ejecutando las labores, identifico riesgos."

“Planeación, personal con que se cuenta, equipo material, en si ver el diagnostico situacional de momento en el servicio, valoración de pacientes según su grado, para asignar adecuadamente al personal. Control, aplicar los instrumentos, cumplir los procesos. Seguimiento, observar que se cumplan y dar continuidad de las herramientas del servicio para así cumplir el compromiso de gestión”

“Lo primero que realizamos al recibir el servicio es la valoración del servicio, prioridades, actividades a realizar, planeamos como vamos a realizar los procesos y con qué personal contamos, se ejecutan las tareas”

“Observación, entrevista, Planeación, kardex, protocolos y normas. Ejecución, humano, mecánico y tecnológico. Evaluación, instrumentos cotejos aplicación de normas. Control, monitoreo”.

“Valoración, Por medio de la conferencia de cambio de turno. Planeación, dotación de personal (revisión). Ejecución; llevar a cabo la planeación por medio del cuidado directo. Evaluación, post clínica. Control, realización de reportes e informes y revisión de controles especiales por ejemplo la producción de enfermería”

“Planeación, es importante planear objetivos y metas. Organización, con qué es lo que cuenta, recursos, materiales, presupuesto, dotación de personal, insumos. Ejecución, se pone a trabajar el objetivo según la organización, manteniendo un control. Evaluación, se evalúa si se han cumplido los objetivos”.

Se dan varios aspectos al analizar la respuesta, no conocen las etapas del proceso administrativo excepto dos profesionales, sin embargo estos profesionales no identifican los elementos ni las herramientas, se nota la falta habilidad de pensamiento para organizar la secuencia del proceso administrativo, se dan actos repetitivos que de la práctica induce a la realización, se carece de valor agregado por no tener claridad en los elementos conceptuales, siguen realizando su labor de acuerdo con el proceso de atención de enfermería por lo tanto sus acciones van dirigidas de acuerdo con esto, no identifican los elementos y herramientas del proceso administrativo siguen describiendo tareas que realizan día tras día en el proceso de atención de enfermería. Tienen una concepción muy generalizada lo que a la vez entorpece la ejecución de las tareas debido a la no utilización de herramientas del proceso administrativo

6) *¿Qué herramientas gerenciales conoce usted y que pueden ser útiles y ser aplicadas en el servicio de medicinas para la mejora continua?*

Herramientas gerenciales identificadas:

“Actualización continua, mayor dotación de personal”

“Presupuesto y recurso humano”

“Una adecuada dotación de personal tanto enfermeras como auxiliares”

“Conceptualización, actualización conocimiento, motivación, trabajo en equipo”

“Fomentar mayor y mejor comunicación con el personal, formación y actualización continua, medición o control de logros o metas por cumplir”

La única herramienta identificada fue el trabajo en equipo, además cuatro profesionales no dieron respuesta a la pregunta, lo que describen son algunas herramientas de la planeación, un principio de la supervisión, un proceso de la gerencia de procesos y acciones que se deben cumplir en el proceso de atención de enfermería. Se puede mencionar como herramientas gerenciales un cuadro de mando integral, Plan estratégico táctico participativo, sistema matricial, Benchmarking, causa efecto, dirección por objetivos, control total de la calidad, sistema de información gerencial, administración de una página.

Como ya, se ha definido con anterioridad el proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el recurso humano, técnicos, materiales, entre otros, cuenta la institución, el proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

Planeación que nos permite fijar objetivos que determinan el curso de la organización, análisis de datos obtenidos y mejorar a través de los resultados del análisis, visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

En la organización, se fijan las obligaciones a los individuos o grupos relacionados entre actividades y autoridad para alcanzar los objetivos. Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

Dirección, se implantan conceptos tales como, motivación, liderazgo, guiar, estímulo se ve la parte de factores humanos de una

organización, dirigir orientar a la organización al logro de los objetivos. Guiar y orientar al personal.

Y finalmente, el control, cuyo propósito es medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con la actuación como resultado del análisis, detectando si hay que hacer un plan de mejora. Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

#### ***4.5. Análisis de datos obtenidos con la técnica de grupo focal Grupo focal.***

Dentro del taller del grupo focal se aplica un cuestionario dirigido a los profesionales de enfermería y a la supervisora, este es el insumo del cuestionario de trabajo.

1) *¿Existe trabajo en equipo para la elaboración de la planeación en el servicio de medicinas?*

“Sí existe mediante la programación del personal, distribución de tareas asignadas dependiendo del diagnóstico situacional del servicio, realizando coordinaciones con colegas y supervisora del área”

Continúan asignando tareas propias del profesional de enfermería, para consolidarse como grupo de trabajo no como equipo. Trabajo en equipo se define como equipos de personas poseedoras de diferentes experiencias, conocimientos y habilidades, quienes en un ambiente de gran autonomía y alta comunicación trabajan con un propósito común, para alcanzar metas y objetivos claramente definidos (Sandoval Herrera, 1998). En ninguno de los enunciados de esta definición se refleja en el concepto brindado por los profesionales del servicio de medicinas. No conceptualizan trabajo en equipo.

2) *¿Se realiza diagnóstico educativo en los servicios de medicinas para valorar las necesidades educativas del personal?*

“Se realiza un diagnóstico educativo a través de cuestionarios de acuerdo a las necesidades del servicio de medicinas, lectura de circulares, charlas sobre nuevos equipos médicos”

Se considera que el diagnóstico educativo es una forma de organización de recoger información sobre un hecho educativo relativo a un sujeto o un conjunto de sujetos con la intención de utilizarlo hacia la mejora de los pasos siguientes de un proceso educativo. Qué tienen que ver las lecturas de circulares, charla de nuevos equipos médicos con un diagnóstico educativo, hay confusión conceptual.

3) *¿Existe un programa de educación continua en los servicios de medicinas. Qué participación tiene el profesional de enfermería en el mismo.*

“Se mantiene un programa de educación continua tanto al personal como al paciente y familia. La enfermera brinda sugerencias para el programa según sugerencias”.

Este programa se efectúa anualmente se analiza con la educadora en servicio y se programa cada mes de acuerdo con lo programado y de acuerdo a necesidades tanto del personal como el que va dirigido a los usuarios.

4) *¿Están establecidos los puestos de trabajo con sus tareas?*

“Si se encuentra establecidos”.

De acuerdo con la revisión de protocolos, procedimientos, roles, tareas se verifico que si existen, pero no se les da la utilidad que requieren, no se mide el impacto en la educación al usuario, es delegado, se mide

5) *¿Existe buena comunicación entre los profesionales, la supervisora y la gerencia de enfermería?*

Sí ya que se brinda espacios mediante reuniones mensuales, dos por mes con la supervisora y dos anuales con la gerencia de enfermería”.

Se puede definir comunicación como la transmisión de información y significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos. En la discusión se analizó que no siempre es buena la comunicación, ya

que se siguen dando actos repetitivos que van deteriorando la buena marcha del equipo de trabajo en cuanto a los objetivos que se han planteado.

6) *¿Conocen la misión, visión y valores del servicio de medicinas. Definan cada concepto.*

“Misión, brindar al paciente una calidad de atención óptima integral”. Definen la misión pero no enuncian la definición de los servicios de medicinas que se refiere a:

“El servicio de Medicina del Hospital Max Peralta mejora la salud de las personas con atención de calidad, integral, oportuna, digna, solidaria y universal a los usuarios del servicio.”.

No definen visión ni los valores, entendiendo que en la misión, se sintetiza los principales propósitos estratégicos así como los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización. Cada administrador de los servicios de enfermería debe estar consciente de un liderazgo estratégico basado en valores compartidos, los cuales deben estar en concordancia con los objetivos. La visión se refiere a la imagen de futuro del servicio de medicinas, no hay sentido de pertenencia.

### ***Análisis de datos obtenidos con la técnica de grupo focal*** ***Grupo focal en el II turno.***

1) *¿Existen sistemas de control en los servicios de medicinas. Enumérelas.*

“Sí existen, instrumentos, protocolos, plan de veinticuatro horas por turno, control interno”. Mencionan los protocolos y el plan de veinticuatro horas como sistemas de evaluación, la pregunta se refiere a los sistemas de supervisión y evaluación. Como se ha mencionado el control es la etapa final del proceso administrativo en el que se aprecia el resultado de la ejecución de los planes en comparación a los objetivos de la estrategia planteada, la supervisión y evaluación son fundamentales en esta etapa, el control interno es una herramienta institucional para evaluar las estrategias propuestas, pero en el plan de veinticuatro horas se describen tarea, sin embargo el plan de veinticuatro horas es fuente de información, lo único que se describen son tareas.

2) *¿Qué mecanismos utiliza para dar retroalimentación al personal?*

“Observación y evaluación continua de procesos o tareas asignados, Pre y post clínica, asignación de tareas por turno”. Se considera que

tienen claro las tareas donde pueden realizar retroalimentación al personal. El administrador de los servicios de enfermería requiere entender el proceso enseñanza aprendizaje, ya que es un principio de la supervisión, que debe ejercer el administrador o gerente de toda empresa. Se carece de un ejemplo ¿cómo lo realizarían?

3) *¿Se cuenta con un programa de inducción al nuevo trabajador y quién la realiza?*

“No Hay un programa de inducción, lo que existe para orientar al nuevo trabajador lo maneja la supervisora y los profesionales tienen poca participación”.

Un programa formal de inducción debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad. En cuanto a esta situación es asumida por los profesionales en el trabajo de campo parcialmente

4) *¿Participó todo el personal de enfermería de los servicios de medicina en la confección de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y filosofía del servicio?*

“No hay participación, ya están confeccionados”. Es provoca el sentido de pertenencia de personal hacia las organizaciones.

El éxito de toda organización se da cuando se plantea una estrategia que es definida como un conjunto de objetivos y acciones que:

Establecen la relación de la organización con su ambiente externo (clientes, competidores, suplidores, macroeconomía, sociedad, entre otros.)

Alteran su fortaleza de competencia con respecto a los competidores. La estrategia busca que hacer, dentro del qué hacer esta la misión, visión, objetivos estratégicos, valores compartidos por lo que tiene que involucrarse a todos los implicados dentro de la organización para que todos tengan sentido de pertenencia con la organización, esa misión, visión y valores se puedan entender a su vez al conocer hacia dónde va la institución.

5) *¿Existen reuniones periódicas para evaluar el servicio de medicinas?*

“Si existen dos cada mes, y si se presenta alguna situación especial también se convoca a reunión”. La reunión es un instrumento básico de identificación grupal, bien planificada y conducida que induce a la motivación, creatividad e ilusión por el trabajo”. Se analiza que la reuniones no son efectivas dicen que es lo mismo del otro día, actos repetitivos.

6) *¿Enumere cuáles funciones administrativas realizan dirigidas al personal, pacientes y los servicios en sus áreas de trabajo?*

“Dirigidas al personal, evaluaciones/ distribución, dirigidas al paciente, planes de atención y charlas.”

Identifican algunas acciones tales como dirigidas al personal las evaluaciones y dirigidas al paciente los planes de atención, se continúa con actos repetitivos que la misma práctica en la atención al usuario, los induce a enumerarlos. Como se ha comentado al no tener claro el proceso administrativo, al no identificarlas, no saben qué realizar en cada una de ellas, continúan enunciando tareas.

***Análisis de datos obtenidos con la técnica de grupo focal***  
***Grupo focal en el III turno.***

1) *¿Cuál sistema de trabajo emplean en los servicios de medicinas para asignar responsabilidades al personal?*

“Se utiliza el sistema mixto porque las responsabilidades se asignan al personal de acuerdo con la complejidad del usuario y se realiza trabajo en equipo”

El sistema de trabajo mixto consiste en asignar y distribuir el personal por pacientes y funciones. Este sistema tiene algunas variantes, por ejemplo, se asignan pacientes delicados o graves a una parte del personal, y ciertas funciones a otra. Sí queda claro en el análisis discusión que no conocen muy bien los sistemas de trabajo que enfermería utiliza para la asignación de responsabilidades. Suelen entender trabajo en equipo con trabajo en grupo. Se hacen colaboraciones por conveniencia entre los colaboradores.

2) *¿Las tareas son distribuidas de acuerdo con sus funciones?*

“Sí de acuerdo con sus funciones a al perfil ocupacional”.

El departamento de enfermería cuenta con perfiles definidos, a su vez las tareas que debe desempeñar cada trabajador del equipo.

3) *¿Existe supervisión continua de la labor realizada por parte del supervisor?*

"Sí existe" Se dio la discusión entre los profesionales, que sí se da la supervisión.

La supervisión es un sistema importante de control en las organizaciones, tiene varios objetivos: promover la calidad de los servicios brindados al cliente, proteger y apoyar el logro de los objetivos planteados por la organización.

4) *¿Existe buena comunicación entre los profesionales, la supervisión y la gerencia de enfermería?*

"Entre los profesionales y la supervisión sí existe una comunicación estrecha y con la gerencia de enfermería de forma parcial"

En la discusión de grupo se evidencia que no con todos en el grupo se da una buena comunicación, se presentan problemas de relaciones interpersonales, se sabe que la comunicación en los equipos de trabajo es fundamental, además no todos los profesionales están comprometidos con los objetivos del servicio, también se percibe actitudes negativas hacia los servicios, hacia los compañeros.

5) *¿Se encuentra motivado para realizar el trabajo?*

"La motivación personal existe, pero ciertas situaciones del servicio influyen en esta, por ejemplo: dotación del personal incompleta" En la discusión de grupo se escucharon frases como "desmotivada", "muy triste", "frustrado", hay que recordar que la motivación es un importante indicador del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones es un proceso gerencial que le compete al administrador de cada organización.

6) *¿Se identifican con la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, filosofía del servicio de medicinas para el logro de los objetivos? Explique de qué manera.*

"Nos identificamos con la misión, visión, se deduce los valores, objetivos, filosofía de la naturaleza de nuestro trabajo sin embargo esta ya se

encontraba confeccionada por lo cual no se participo en la construcción de la misma".

Esta pregunta se realizo en diferentes contextos sin embargo, refieren estar identificados pero no la conceptualizan y no colaboran en la construcción de la misma.

***De acuerdo a la búsqueda de datos se aplica cuestionario a la gerencia de enfermería, a la sub gerencia y a la supervisora.***

Análisis del cuestionario aplicado a la supervisora de los servicios de medicinas

*1) ¿La planeación del servicio de medicinas responde a los objetivos del servicio de medicinas?*

"No, ya que el objetivo de los servicios es brindar atención de calidad en forma oportuna y sin riesgos, pero la realidad es diferente debido a la problemática de no contar con el personal idóneo, además, el hecho de contar con tiempo extraordinario es riesgoso, la calidad no es del 100%".

Se percibe que el supervisor del área no tiene claridad en cuanto a la respuesta brindada pues al considerar que no se cumple es muy riesgoso porque al no existir plantación no se puede sustentar la respuesta brindada

*2) ¿Existe trabajo en equipo para la elaboración de la planeación en el servicio de medicinas?*

"Regularmente para elaborar o actualizar la planeación del servicio se trabajo con un grupo de personas, el 100% no se compromete".

Respuesta redundante, no concreta el objetivo no hay trabajo en equipo, es trabají en grupo.

Como se menciona en uno de los puntos anteriores y en la discusión se percibe malas relaciones laborales y personales, actitudes negativas hacia los servicios, hacia los compañeros. Los profesionales del servicio no están comprometidos con los objetivos del servicio y no hay suficiente claridad en la premisa de los objetivos. No hay planeación de campo, utilización de recursos, conductas repetitivas, porque no se atiende la causa.

A nivel de grupo la mayoría presenta diferencias en cuanto a la conceptualización del papel que desempeña un administrador dentro de los servicios de enfermería, no hay claridad con respecto al manejo de conflicto, el plan de mejora.

*3) ¿Se realiza un diagnóstico educativo en los servicios de medicinas?*

“El diagnóstico se realiza según necesidades de forma anual”

Se debe realizar un análisis del programa educativo en los ejes temáticos del programa, para ver si se pueden abarcar todas las necesidades de aprendizaje, el programa carece de valor agregado porque no hay una integración del conocimiento vrs servicio, asumiendo que los profesional tiene una forma competente, que nuestro conocimiento nos permite la aplicabilidad en la parte operativa pero por lo contrario se comprueba en esta discusión que los trabajadores se encuentran trabajando con una praxis empírica que del todo no se aplican las bondades que da el proceso administrativo, por lo que se considera optimo hacer un fortalecimiento docencia servicio, no solo la optimización del recurso sino que se mejore la docencia en servicio.

*4) ¿Existen sistemas de control en los servicios de medicinas? Describalos*

“Sí por medio de instrumentos de evaluación confeccionado y revisado, por medio de la observación, entrevistas, encuestas y controles cruzados”. De acuerdo con la respuesta y al análisis de grupo no existen los sistemas de control en los servicios de medicinas o hay evidencia de un sistema de control deseado para dar continuidad a la mejora continua de los procesos, el grupo siente que el hecho de pasar algunos instrumentos de evaluación. Se logra develar en la discusión de grupo que no se le hace un plan de mejora a los hallazgos encontrados y no hay sostenibilidad a la calidad de los procesos.

*5) ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para que el personal asignado al área de medicinas logre el cumplimiento de los objetivos?*

“Motivación, comunicación, actualización de los procedimientos”, En la discusión se percibe malas relaciones laborales y personales, actitudes negativas hacia los servicios, compañeros. Los profesionales no están comprometidos con los objetivos del servicio y no hay suficiente

claridad en la premisa de los objetivos. No hay plantación de campo, utilización de recursos, se dan conductas repetitivas porque no se atiende la causa.

6) *¿Cuáles principios de la supervisión utiliza en el desarrollo de sus funciones como administrador de los servicios de medicinas?*

No supo dar respuesta le mencione que son el principio de planeación, enseñanza- aprendizaje, comunicación y liderazgo.

7) *¿Qué tipo de evaluación aplica en los servicios de medicinas al personal de acuerdo con los logros, objetivos, recursos y necesidades?*

"Evaluaciones escritas y verbales, si son escritas se le dan recomendaciones y si son verbales observaciones"

La evaluación se considera como un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos, se puede hacer de forma directa o indirecta. En los servicios de medicinas no existe un sistema elaborado de retroalimentación que pueda incentivar al personal al logro de los objetivos, solo dirigido al desempeño del personal.

8) *¿Qué tipo de auditorías utiliza en los servicios para evaluar el curso del logro de los objetivos en el desempeño de sus funciones?*

"Se realizan controles mensuales y se realiza rendición de cuentas por lo realizado".

En la discusión se hace mención que la auditoria es un procedimiento técnico que sirve para evaluar el curso de un trabajo, existen dos tipos de auditoría interna y externa. Por lo que se considera controlamos parte de las tareas mensuales para el cumplimiento de los objetivos, un sistema de rendición de cuentas basado en unidades de medida, indicadores pero no tienen impacto, solo es una unidad de medida no se da la toma de decisiones, ni las medidas correctivas.

9) *¿Existe un sistema de control de calidad o mejora continua?*

"No, existe hay que trabajarlo".

Es de suma importancia que en cada servicio de enfermería se cuente con un sistema de control de calidad ya que es una estrategia para asegurar el

mejoramiento continuo de la calidad. Permite asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

10) *¿Cómo se da la retroalimentación al personal?*

“Por medio de charlas educativas, demostrativa, preguntas y cuestionarios”

A pesar que se evidencia actividades significativas no se hace un seguimiento para la implementación de los conocimientos adquiridos.

11) *¿Existe supervisión continua de la labor realizado por parte de la gerencia de enfermería?*

“Supervisión en el trabajo no”.

Refiere que solo mediante informes diarios de la labor y por medio de visitas gerenciales que hace un año no se realizan.

Es una evidencia más para instalar un sistema de control para la gerencia que realiza en la administración de los servicios de medicinas.

### ***Análisis del cuestionario aplicado a la gerencia de enfermería.***

1 *¿Conceptualice el término gerencia de procesos?*

“Gerencia de procesos, forma de dirigir cada uno de los procesos que se realizan, de manera que se realicen de acuerdo a los objetivos, metas, logros y debilidades, de manera que se esté mejorando continuamente buscando soluciones”

El concepto construido por la gerencia de enfermería respecto a procesos gerenciales contiene algunos elementos significativos, tales como lo menciona fijarse metas, objetivos, logros, hay que dirigir y debe existir siempre la mejora continua.

2 *¿Describa el desempeño de su labor como de los servicios de enfermería?*

“El desempeño de mi labor como gerente está acorde con dos objetivos estratégicos planteados en los cuales se busca cumplir con los políticas institucionales y locales”.

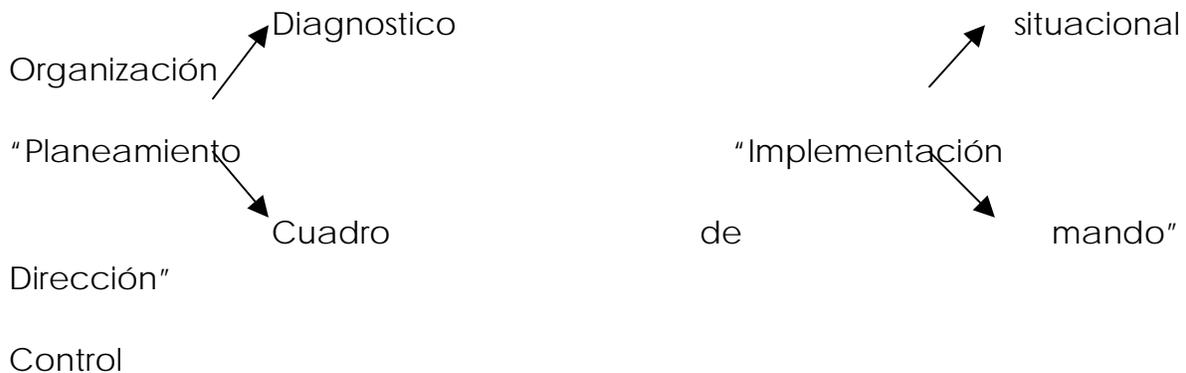
La gerencia de enfermería es abierta pero considero que le falta un sistema de control por resultados. Dentro de la gestión se considera oportuno que exista un sistema de control en los mandos medios, que son las personas que hacen la representación de la gerencia en las diferentes áreas de confianza, a mayor delegación mayor el control

*3 ¿Identifique y describa desde su contexto los procesos gerenciales que realiza en su quehacer como gerente de los de los servicios de enfermería?*

“Procesos gerenciales, planeación, organización, dirigir, asesorar, controlar y evaluar, monitorear los proceso de enfermería”.

Menciona las etapas del proceso administrativo como se ha mencionado en este análisis, los procesos gerenciales se realizan para dirigir la organización, estableciendo la estrategia de la organización que la va a distinguir de las otras instituciones poniendo en práctica las etapas en mención.

*4 ¿El proceso administrativo consta de las siguientes etapas? Enuméralas.*



*5 ¿En cada etapa del proceso administrativo cuales son los elementos y herramientas que la constituyen?*

“Control, rendición de cuentas, revisión de indicadores y diagnostico situacional”.

No define que elementos y que herramientas de acuerdo a la pregunta por ejemplo el diagnostico situacional como elemento de la planeación, la rendición de cuentas y la revisión de indicadores en los sistemas de control, no existe claridad conceptual.

*6 ¿Qué herramientas gerenciales conoce usted y que pueden ser útiles y ser aplicadas en el servicio de medicinas para la mejora continua?*

“Cuadro de mando, planeación estratégica, mejoramiento continuo de la calidad, control interno, valoración de riesgos y seguridad del paciente”

Considero que la valoración de riesgos y la seguridad del paciente son indicadores de la institución, por lo que no entran dentro de las herramientas gerenciales. No da elementos concretos para su aplicabilidad.

### ***Análisis del cuestionario aplicado a la sub. Gerente de enfermería.***

*1 ¿Conceptualice el término gerencia de procesos?*

“Tomando en cuenta que los procesos son la estructura por la cual la organización genera valor para el cliente, la gestión o una buena gestión apoyada en lo que es proceso administrativo y dándole mucha importancia a lo que es control y supervisión de estos procesos para el buen desempeño de la organización y la satisfacción del cliente interno y externo y el cumplimiento de los objetivos de la organización con una salida del proceso y que debe haber para todo proceso como conjunto de actividades una entrada para crear una salida”.

Conceptualiza proceso pero tiene pocos elementos que se acercan a la definición de gerencia de procesos, por ejemplo menciona gestión apoyada del proceso administrativo, dando importancia al control, evaluación y el cumplimiento de objetivos aspectos a tomar en cuenta en la gerencia de procesos.

2 *¿Describa el desempeño de su labor como de los servicios de enfermería?*

"Mi perfil se ajusta a la ley 7085 donde la naturaleza del trabajo en planeación, dirección, coordinación, supervisión, control y evaluación de los servicios de enfermería. En conjunto con la Sra. Directora planeamos con base a necesidades, estudios y criterios dados por las supervisoras el recurso humano que debe existir en las áreas y ajustes que se deben hacer cupo de cada área y buscando lo mejor también para el cliente interno". Considero la sub gerente no solo planea lo del recurso humano.

"El PAO (Plan anual operativo) basado en lineamientos de la caja costarricense de seguro social y así mismo se va evaluando y controlando a través del año si este está cumpliendo los objetivos y resultados obtenidos. Programar vacaciones, distribuciones anuales, distribuciones mensuales de todo el personal de enfermería".

"Seguimiento a la atención de enfermería aplicación del proceso de enfermería que reciben los usuarios en forma indirecta recibiendo reportes de 24 horas de las supervisoras coordinado con las áreas".

"Control en las 4 áreas del quehacer en todas las áreas en conjunto con las supervisoras".

3 *¿Identifique y describa desde su contexto los procesos gerenciales que realiza en su quehacer como sub gerente de los de los servicios de enfermería?*

"Los procesos que realizo son varios pero también estoy inmersa en otros indirectamente:

"Necesidades de dotación de personal".

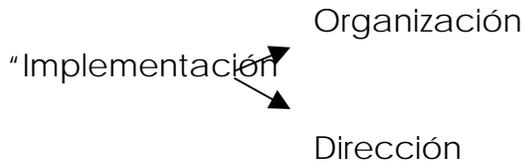
1. "Confección de la rotación anual con las supervisoras para complementarla". con todo el personal".
2. "Confección de cuadro mensual de vacaciones".
3. "Confección de cuadro anual de vacaciones".

Todo gerente debería ser líder tomando decisiones, incentivando a sus colaboradores en el logro de objetivos y metas institucionales.

4 ¿El proceso administrativo consta de las siguientes etapas? Enuméralas.

"Proceso administrativo consta de 3 etapas:

"Planeación.



"Control"

5 ¿En cada etapa del proceso administrativo cuales son los elementos y herramientas que la constituyen?

"Elementos y herramientas que lo componen:

Planeación, definición de metas y objetivos contando el apoyo financiero así se elabora el PAO".

"Implementación, organización, actualización de organigrama, políticas, normas, planes".

"Dirección, aplicar metodología de la calidad, trabajo en equipo, cuadro de mando integral y flujo grama de procesos".

Creo que si identifica elementos y herramientas del proceso administrativo, tanto en la planeación como en la implementación, pero a nivel de dirección que es parte de la implementación describe herramientas gerenciales y no del proceso administrativo.

6 ¿Qué herramientas gerenciales conoce usted y que pueden ser útiles y ser aplicadas en el servicio de medicinas para la mejora continua?

Herramientas gerenciales que conozco y que se aplican: metodología de calidad, instrumentos para medir procedimientos, flujo grama de procesos, visitas gerenciales o auditoría interna y informes de actividades mensuales".

Los instrumentos para medir procedimientos y informes de actividades mensuales son elementos de control y no herramientas gerenciales.

#### **4.6. Análisis cuantitativo de la investigación.**

#### **4.7. Procedimientos para la recolección de los datos.**

Se conversa personalmente con la gerencia de enfermería, supervisora y profesionales en enfermería del área de medicinas, se les informa el propósito de la investigación y se expone el problema de estudio y los objetivos por investigar.

#### **4.8. Técnicas de análisis de datos.**

El presente estudio se realiza con base el análisis de la situación actual del capital humano (enfermeras profesionales) en los servicios de medicinas, además de una nueva estimación de personal profesional según las normas de dotación de capital humano de enfermería CCSS. 1990-2000, aplicando la fórmula vigente hasta el momento.

*Fórmula para determinar el personal requerido en cada servicio.*

Para calcular el personal requerido se multiplica la hora paciente día (horas de atención), por los 365 días del año, por el número de pacientes del servicio (para efectos de este estudio se tomó en cuenta, además, del número de pacientes, la categorización, paciente UTI, paciente geriátrico y el paciente de medicinas dentro del servicio, según parámetros para la realización de un estudio de dotación, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en veinticuatro horas y distribución de personal por porcentaje según categoría ) y se divide entre el número de horas que labora cada empleado durante el año.

Fórmula:

Personal requerido: 
$$\frac{\text{Hora paciente día} \times 365 \times \text{número de pacientes}}{1960 \text{ (número de horas laboradas)}}$$

#### **Análisis e interpretación de los datos.**

Este aspecto está dirigido al análisis e interpretación de los datos del estudio.

Se realiza un análisis de un documento vigente dado por la gerencia de enfermería sobre la dotación de personal de profesionales en enfermería de los servicios de medicinas relacionados con el problema de estudio, la variable de estudio según los cuatro objetivos planteados en la investigación, utilizando como metodología el análisis y presentación de los resultados.

Para efectos de esta investigación se toman las siguientes variables para realizar el cálculo del personal idóneo de acuerdo a la complejidad de atención de enfermería que se brinda al usuario, distribución de los pacientes, patologías con gran demanda de atención por parte del profesional de enfermería, edad de los pacientes.

Se toman en cuenta las siguientes fórmulas:

Paciente UTI	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	7.5	70	15	15

Paciente Geriátrico	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	3.75	20	55	25

Paciente de medicinas	Horas paciente	% Enfermero	% Auxiliar	% Asistente
	2.45	30	45	25

Por la complejidad que presentan los servicios, según el turno, se recomienda hacer una distribución de personal de la siguiente manera:

- Primer turno 49% del total del personal.
- Segundo turno 30% del total del personal.
- Tercer turno 21% del total del personal.

Según las normas de dotación de capital humano de enfermería CCSS. 1990-2000.

Se establecieron los siguientes parámetros para la realización de un estudio de dotación, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en 24 horas y distribución de personal por porcentaje según categoría.

Servicio	Horas de atención	% de enfermeras	% de auxiliares de enfermería	% asistentes de pacientes
Medicinas	2.45	30	45	25
Unidad de terapia intensiva	7.5	70	15	15
Geriatría	3.75	20	55	25

1) Análisis e interpretación de datos para el servicio de medicina mujeres.

**Cuadro # 1**

Distribución del capital humano de enfermería según complejidad de los servicios, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en veinticuatro horas y distribución de personal por porcentaje según categoría, Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, servicio de medicina mujeres

Enfermeras( os)	Auxiliares de enfermería	de	Asistentes de pacientes
(70%) 6	(15%) 1		(15%) 1

$$\frac{7.5 \times 365 \times 6}{1960} = 8.38$$

En este cuadro se realiza el cálculo del personal de enfermería necesario para 24 horas en el servicio de medicina de mujeres con 6 camas, tomando en cuenta que existe un área de acuerdo con la distribución, donde se maneja 6 pacientes críticos.

El resultado evidencia que el 70% corresponde al personal profesional dando como resultado 6 profesionales para 24 horas solo en el área de críticos, el paciente en esta sub área requiere un 100% de atención por el profesional, el 15% a personal auxiliar 1 auxiliar para 24 horas y el otro 15% a el asistente de pacientes 1 para 24 horas, lo cual demuestra la necesidad de más profesionales en enfermería en esta área de atención.

### **Cuadro # 2**

Distribución del capital humano de enfermería según complejidad de los servicios, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en veinticuatro horas y distribución de personal por porcentaje según categoría, Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, servicio de medicina mujeres

Enfermeras( os)	Auxiliares de enfermería	Asistentes de pacientes
(20%) 3	(55%) 8	(25%) 3

$$\frac{3.75 \times 365 \times 20}{1960} = 14.25$$

1960

En este cuadro se realiza el cálculo del personal de enfermería necesario para veinticuatro horas en el servicio de medicina de mujeres con veinte camas, tomando en cuenta que se realiza análisis de la cantidad de paciente geriátrico que se ingresa al servicio de medicina mujeres, a pesar que en la distribución del servicio de medicinas respecto al paciente geriátrico se encuentren disponible solo cuatro camas.

El resultado evidencia que el 20% corresponde al personal profesional ósea 3 profesionales para 24 horas, solo para la atención del paciente geriátrico que demanda menos atención directa por el profesional de enfermería, sin embargo al existir un mayor porcentaje dedicado al personal auxiliar y a los asistentes de pacientes(entre ambos corresponde el 80% del personal que se asigna para 24 horas) por lo tanto

son responsabilidad directa del profesional de enfermería, van a requerir más dirección y control de las tareas asignados a este personal, lo cual demuestra la necesidad de más personal auxiliar y en menor cantidad los profesionales en enfermería, este tipo de usuario demanda más cuidados de personal técnico.

### **Cuadro # 3**

Distribución del capital humano de enfermería según complejidad de los servicios, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en 24 horas y distribución de personal por porcentaje según categoría, Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, servicio de medicina mujeres

Enfermeras( os)	Auxiliares de enfermería	de	Asistentes de pacientes
(30%) 2	(45%) 4		(25%) 2

$$\frac{2.45 \times 365 \times 19}{1960} = 8.66$$

En este cuadro se realiza el cálculo del personal de enfermería necesario para 24 horas en el servicio de medicina de mujeres con 19 camas, tomando en cuenta que se realiza análisis de la cantidad de paciente restantes para completar los 45 pacientes que ingresa al servicio de medicina mujeres y se les aplica el indicador correspondiente a los servicios de medicinas.

El resultado evidencia que el 30% corresponde al personal profesional para 24 horas, igualmente un mayor porcentaje va a corresponder a los auxiliares de enfermería y los asistentes de pacientes por lo que hay más responsabilidad en la dirección y control de actividades asignadas a estos colaboradores, el 45% a corresponder al personal auxiliar 8 auxiliar para 24 horas y el otro 25% a el asistente de pacientes 3 para 24 horas, lo cual demuestra la necesidad de más personal auxiliar y en menor cantidad los profesionales en enfermería, este tipo de usuario demanda mas cuidados de personal técnico.

Al analizar los cuadros 1,2 y 3 nos da como resultado que en el servicio de medicina mujeres es necesario contar con 11 profesionales de enfermería, 13 auxiliares y 6 asistentes de pacientes que serán distribuidos en los diferentes turnos de acuerdo con porcentaje que corresponde a cada uno de los implicados

2) Análisis e interpretación de datos para el servicio de medicina hombres.

#### **Cuadro # 4**

Distribución del capital humano de enfermería según complejidad de los servicios, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en 24 horas y distribución de personal por porcentaje según categoría, Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, servicio de medicina hombres

Enfermeras( os)	Auxiliares de enfermería	Asistentes de pacientes
(70%) 6	(15%) 1	(15%) 1

$$\frac{7.5 \times 365 \times 6}{1960} = 8.38$$

1960

En este cuadro se realiza el cálculo del personal de enfermería necesario para 24 horas en el servicio de medicina de hombres con 6 camas, tomando en cuenta que existe un área de acuerdo con la distribución, donde se maneja 6 pacientes críticos.

El resultado evidencia que el 70% corresponde al personal profesional, 6 profesionales para 24 horas solo en el área de críticos, el paciente en esta sub área requiere un 100% de atención por el profesional, el 15% a personal auxiliar 1 auxiliar para 24 horas y el otro 15% a los asistentes de pacientes 1 para 24 horas, lo cual demuestra la necesidad de más profesionales en enfermería en esta área de atención.

#### **Cuadro # 5**

Distribución del capital humano de enfermería según complejidad de los servicios, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en 24 horas y distribución de personal por porcentaje según categoría, Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, servicio de medicina hombres

Enfermeras( os)	Auxiliares de enfermería	de	Asistentes de pacientes
(20%) 3	(55%) 8		(25%) 3

$$\frac{3.75 \times 365 \times 20}{1960} = 14.25$$

En este cuadro se realiza el cálculo del personal de enfermería necesario para 24 horas en el servicio de medicina de hombres con 20 camas, tomando en cuenta que se realiza un análisis de la cantidad de paciente geriátrico que se ingresa al servicio de medicina hombres, a pesar que en la distribución del servicio de medicinas respecto al paciente geriátrico se encuentren disponible solo 4 camas

El resultado evidencia que el 20% corresponde al personal profesional 3 profesionales de enfermería para 24 horas solo para la atención del paciente geriátrico que demanda menos atención directa por el profesional de enfermería, sin embargo, al existir un mayor porcentaje dedicado al personal auxiliar y a los asistentes de pacientes(entre ambos corresponde el 80% del personal que se asigna para 24 horas) por lo tanto, son responsabilidad directa del profesional de enfermería van a requerir más dirección y control de las tareas asignadas a este personal, el 55% a personal auxiliar, 8 auxiliar para 24 horas y el otro 25% a el asistente de pacientes 3 para 24 horas, lo cual demuestra la necesidad de más personal auxiliar y en menor cantidad los profesionales en enfermería, este tipo de usuario demanda mas cuidados de personal técnico.

#### **Cuadro # 6**

Distribución del capital humano de enfermería según complejidad de los servicios, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en 24 horas y distribución de personal por porcentaje según categoría, Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, servicio de medicina hombres

Enfermeras( os)	Auxiliares de enfermería	de	Asistentes de pacientes
(30%) 2	(45%) 3		(25%) 1

$$\frac{2.45 \times 365 \times 14}{1960} = 6.38$$

En este cuadro se realiza el cálculo del personal de enfermería necesario para 24 horas, en el servicio de medicina de hombres con 14 camas, tomando en cuenta que se realiza el análisis de la cantidad de pacientes restantes para completar los 40 pacientes que ingresa al servicio de medicina hombres y se les aplica el indicador correspondiente a los servicios de medicinas.

Nos da como resultado que el 30% corresponde al personal profesional para 24 horas, 2 profesionales para 24 horas, igualmente un mayor porcentaje va a corresponder a los auxiliares de enfermería y los asistentes de pacientes por lo que hay más responsabilidad en la dirección y control de actividades asignadas a estos colaboradores, el 45% corresponde al personal auxiliar 3 auxiliar para 24 horas y el otro 25% a los asistentes de pacientes 1 para 24 horas, lo cual demuestra la necesidad de más personal auxiliar y en menor cantidad los profesionales en enfermería, este tipo de usuario demanda mas cuidados de personal técnico.

Al analizar los cuadros 1,2 y 3 evidencia que en el servicio de medicina mujeres es necesario para brindar la atención a los usuarios el dotar con 11 profesionales de enfermería, 12 auxiliares y 5 asistentes de pacientes que serán distribuidos en los diferentes turnos de acuerdo al porcentaje que corresponde a cada uno de los implicados.

### **Cuadro # 7**

Distribución del capital humano de enfermería actual y el requerido, según complejidad de los servicios, tiempo promedio de atención de enfermería por paciente en 24 horas y distribución de personal por porcentaje según categoría, Hospital Maximiliano Peralta Jiménez, en los servicios de medicinas.

Servicio	Enfermeras(os)			Auxiliares			Asistentes		
	Actual	Necesario	Déficit	Actual	Necesario	Déficit	Actual	Necesario	Déficit
Medicina Hombres	5	11	6	15	12	+3	7	5	+2
Medicina Mujeres	5	11	6	15	13	+2	7	6	+1

Este cuadro muestra la realidad actual y lo necesario en cuanto al capital humano existente que brinda cuidados de enfermería a los pacientes en los servicios de medicinas que son cada vez más complejos. Como se puede ver en el cuadro en ambos servicios existe una diferencia de un 120% entre el personal profesional contratado actualmente y el que debería estar de acuerdo a este análisis. Respecto al personal auxiliar y a los asistentes de pacientes existe un poco más de personal del que debería estar por ejemplo en medicina mujeres un 15% en el personal auxiliar y un 16% de mas respecto al personal asistente de pacientes.

Para concluir los años han demostrado que la actuación de enfermería es esencial para cuidar la salud de los costarricenses, pero se ha prestado poca atención en cuanto a los niveles de la dotación del personal de enfermería sobre todo a nivel del personal profesional, la última normativa para el cálculo de dotación de personal en enfermería se realizó en 1990 con una proyección para el año 2000. Ante este panorama podríamos dejar de ver la dotación capital humano profesional como un simple número de personas que se asignan, se deberían incluir indicadores tales como: complejidad del usuario, carga de trabajo, entorno laboral, la eficacia y la eficiencia económica y la vinculación de la atención del profesional de enfermería respecto a los resultados proporcionados en el usuario.

## **CAPITULO V**

### **5. Propuesta de mejora**

#### **5.1. Título de la propuesta**

Diseño de propuesta de mejora continúa de los procesos gerenciales en los servicios de medicinas del hospital Maximiliano Peralta Jiménez.

#### **5.2. Introducción**

Se diseña una propuesta de mejora utilizando principios generadores que direccionan el proceso de mejora continua para dar sostenibilidad a los procesos gerenciales, con el propósito de mejorar la administración de los servicios de en las áreas de medicinas y la calidad de los procesos gerenciales, dirigido a los profesionales de enfermería.

Para el desarrollo de la propuesta se sugiere el aval de la gerencia de enfermería, coordinar con el programa de educación continua y el involucramiento de los profesionales asignados en el área de estudio.

Principios generadores

- Dar a conocer los hallazgos de la investigación a la gerencia general y los profesionales de enfermería de los servicios de medicinas.
- Rediseño de un sistema de control y evaluación para la auditoria de la gestión.
- Diseño de unidades de medida para la sostenibilidad de los procesos gerenciales.
- Construcción de un listado de procesos gerenciales utilizando el formato específico.
- Diseño de estrategias educativas, procesos gerenciales, proceso administrativo, clima organizacional, liderazgo, motivación y trabajo en equipo.

**5.3. Objetivo general:**

Fortalecer mediante el Rediseño del sistema de control y evaluación para la auditoria de la gestión de los procesos gerenciales

**5.4. Objetivos específicos:**

- Construcción de un listado de procesos gerenciales utilizando el formato específico.
- Diseñar estrategias educativas que fortalezcan la sensibilización, capacitación sobre procesos gerenciales, etapas y herramientas del proceso administrativo, clima organizacional, liderazgo, motivación y trabajo en equipo.
- Diseñar unidades de medida que permitan dar sostenibilidad a los procesos gerenciales en un plan de mejora.
- Realimentar el sistema de auditorías para la gestión de los procesos gerenciales
- Facultar al personal mediante un sistema de comunicación e información para el fortalecimiento de los procesos gerenciales.
- Rediseñar el sistema de control y evaluación par la auditoria de la gestión de los procesos gerenciales.
- Dotar de capital humano profesional de enfermería necesario a los servicios de medicinas acorde con la demanda, complejidad de los servicios dirigido en la atención del cliente externo.

**5.5. Diseño de la propuesta**

*Objetivo específico:* Realimentar el sistema de auditorías para la gestión de los procesos gerenciales.

Objetivo específico	Contenido	Método	Instructor	Evaluación
Realimentar el	Auditorias	Método	Educadora	Método

sistema de auditorías para la gestión de los procesos gerenciales	de la gestión: Rendición de cuentas. Visitas gerenciales	participativo. Trabajo en grupo. Mapas conceptuales	en servicio. Supervisora. Enfermera(o) profesionales.	participativo. Trabajo en grupo. Mapas conceptuales
---	--	---	---	---

*Objetivo específico:* Diseñar estrategias educativas que fortalezcan la sensibilización, capacitación sobre procesos gerenciales, etapas y herramientas del proceso administrativo, clima organizacional, liderazgo, motivación y trabajo en equipo.

Objetivo específico	Contenido	Método	Instructor	Evaluación
Diseñar estrategias educativas que fortalezcan la sensibilización, capacitación sobre procesos gerenciales, etapas y herramientas del proceso administrativo, clima organizacional, liderazgo, motivación y trabajo en equipo.	Procesos gerenciales, proceso administrativo, clima organizacional, satisfacción del cliente externo, relaciones interpersonales, liderazgo y motivación	Centros de trabajo, discusión de grupo, encuestas de satisfacción. Mapas conceptuales.	Educadora en servicio. Supervisora. Enfermera(o) profesionales.	4 horas

*Objetivo específico:* Rediseñar el sistema de control y evaluación por la auditoría de la gestión de los procesos gerenciales

Objetivo específico	Contenido	Método	Instructor	Evaluación
---------------------	-----------	--------	------------	------------

Rediseñar el sistema de control y evaluación para la auditoria de la gestión de los procesos gerenciales	Sistema de control y evaluación	Método participativo. Trabajo en grupo. Aprendizaje significativo	Educadora en servicio. Supervisora. Enfermera(o) profesionales	4 horas
--	---------------------------------	---	--	---------

*Objetivo específico:* Facultar al personal mediante un sistema de comunicación e información para el fortalecimiento de los procesos gerenciales.

Objetivo específico	Contenido	Método	Instructor	Evaluación
Facultar al personal mediante un sistema de comunicación e información para el fortalecimiento de los procesos gerenciales.	Sistemas de comunicación e información	Talleres de sensibilización. Mapas conceptuales Panfletos con listado de los procesos. Cartas memorándum	Educadora en servicio. Supervisora. Enfermera(o) profesionales	4 horas

*Objetivo específico:* Construir un listado de procesos gerenciales utilizando el formato específico.

Objetivo específico	Contenido	Método	Instructor	Evaluación
Construir un listado de procesos gerenciales utilizando el formato específico	Listado de procesos gerenciales	Presentación, reuniones de grupo	Educadora en servicio. Supervisora. Enfermera(o) profesionales	4 horas

*Objetivo específico:* Diseñar unidades de medida que permitan dar sostenibilidad a los procesos gerenciales en un plan de mejora.

Objetivo específico	Contenido	Método	Instructor	Evaluación
Diseñar unidades de medida que permitan dar sostenibilidad a los procesos gerenciales en un plan de mejora	Diseño de indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• # de procesos identificados</li> <li>• # de funcionarios capacitados y actualizados</li> </ul>	Taller de construcción de unidades de medida	Educadora en servicio. Supervisora. Enfermera(o) profesionales	4 horas

## **Conclusiones y recomendaciones.**

El presente estudio se enfocó en identificar el cumplimiento de los procesos gerenciales en los diferentes escenarios del quehacer de enfermería en los servicios de medicinas del hospital Maximiliano Peralta Jiménez.

La utilización de herramientas del proceso administrativo como coyuntura en la administración de los servicios de enfermería.

La actividad de investigación fue desarrollada en la búsqueda de la situación actual de los procesos gerenciales mediante la existencia de un sistema de auditorías para la gestión de los servicios de medicinas.

Este incumplimiento está vinculado directamente, a una debilidad en cuanto al conocimiento y la utilización de los procesos gerenciales en aspectos tales como:

- a) Aplicación de planes de mejora sostenible.
- b) Dentro del proceso administrativo hay una debilidad en la utilización de algunas herramientas como, proceso de comunicación, sistema de información, aplicación de las teorías de personalidad, ausencia de gratificar para generar y fortalecer la motivación en el capital humano.

Según los resultados obtenidos del análisis de datos es necesario fortalecer y promover la actualización, sensibilización sobre los procesos gerenciales.

Se identifican inconsistencias en el sistema de control y evaluación para la auditoría de la gestión de los procesos gerenciales (planes de mejora y seguimiento sostenible)

No se encontró evidencia de un listado que identifique los procesos gerenciales en los servicios de medicinas.

La conceptualización de los procesos gerenciales interpretados por los profesionales de enfermería de los servicios de medicina, lo relacionan con

la conceptualización del proceso de atención de enfermería por lo que no favorece el análisis y optimización de los procesos gerenciales.

El análisis de los datos en cuanto a la variable de dotación de personal mostro un déficit de personal profesional asignado a las áreas de medicinas de un 120%.

Se hace una devolución de los resultados con la población que participó en el grupo focal para la validación de los datos que permitió clarificar la información obtenida.

En virtud de lo anterior se diseño un plan de mejora dirigido a los profesionales de los servicios de medicinas aplicado a la identificación y diseño de los procesos gerenciales y a la utilización de los elementos y herramientas del proceso administrativo.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda a la gerencia general de los servicios de enfermería solicitar un espacio para dar a conocer los resultados de la investigación.

Se recomienda a nivel de gerencia de enfermería de los servicios de medicina, dar a conocer al personal profesional los resultados de la investigación.

A la gerencia de enfermería se recomienda dar seguimiento sobre el sistema de control y evaluación para la auditoria de la gestión de los procesos gerenciales.

A la gerencia de enfermería a nivel del área de medicinas se sugiere rediseñar el sistema de control y evaluación de auditorías para la gestión de los procesos gerenciales.

Diseñar e implementar unidades de medida que permitan la retroalimentación constante de los procesos gerenciales.

Se recomienda la instalación de una comisión de mejora continua para dar contención a la calidad de los procesos gerenciales que se base en un sistema de control y evaluación para la toma adecuada de decisiones.

A la gerencia de enfermería se recomienda dar seguimiento sobre el sistema de control y evaluación para la auditoría de la gestión de los procesos gerenciales.

A la gerencia de enfermería a nivel del área de medicinas se sugiere rediseñar el sistema de control y evaluación de auditorías para la gestión de los procesos gerenciales.

Diseñar e implementar unidades de medida que permitan la retroalimentación constante de los procesos gerenciales.

Se recomienda la instalación de una comisión de mejora continua para dar contención a la calidad de los procesos gerenciales que se base en un sistema de control y evaluación para la toma adecuada de decisiones.

Se recomienda al programa de educación continua, realizar un taller de capacitación que permita la actualización sobre la conceptualización de los procesos gerenciales, las etapas y herramientas del proceso administrativo aplicado a la administración de los servicios de enfermería, cliente externo y cliente interno.

Se propone a la gerencia de enfermería dotar a los servicios de medicinas del personal profesional a corto, mediano plazo, para obtener el valor agregado en los procesos.

## **Bibliografía**

### *Bibliografía citada*

- Pacheco del Cedro E. Adm de los servicios de enfermería. Editorial síntesis. Madrid 2000.
- Zazeleezyc Graciela y Cal. Calidad de atención de enfermería. Aplicación de un modelo para su definición y evolución. Medicina y sociedad 1984.
- Alvares Nebreda C: Administración sanitaria y sistema de salud. Editorial síntesis. Madrid 1991.  
[www.isosystem.com.ar/Downlands.Archivos.Edicion4/Boscoan;N.1944.Diseños de modelos gerenciales.](http://www.isosystem.com.ar/Downlands.Archivos.Edicion4/Boscoan;N.1944.Diseños%20de%20modelos%20gerenciales.)  
[www.isosystem.com.ar/downlands.arcchivos](http://www.isosystem.com.ar/downlands.arcchivos). Edición/Bernardo Kliksberg Procesos gerenciales.2003
- Hernández Sampieri, Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed.1998
- Roberto Sampieri & coautores (1998) Metodología de la Investigación. (2ª Ed.) Mc. Graw Hill.  
[www.edwardrodriguez.com/sobre\\_edward.html](http://www.edwardrodriguez.com/sobre_edward.html).
- Álvarez Cáceres R. El método científico en las ciencias de la salud. Las bases de la investigación biomédica. Madrid: Díaz de Santos, 1996.  
[publiespe.espe.edu.ec/academicas/triunfadores/triunfadores.htm](http://publiespe.espe.edu.ec/academicas/triunfadores/triunfadores.htm).  
[www.isosystem.com.ar/dawlands-archivos/edicion](http://www.isosystem.com.ar/dawlands-archivos/edicion)
- Balderas Pedrero, María Luz (2005) Administración de los servicios de enfermería, 4ta ed.MC Graw. Hill interamericano- México
- Pacheco del Cedro E. Administración de los servicios de enfermería. Editorial síntesis. Madrid 1995.
- Álvarez Nebreda C: Administración sanitaria y sistemas de salud. Editorial Síntesis. Madrid 1994

- Hicks y R. Gullett (Administración, CECSA, México 1987, p. 336).
- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Pág. 127. ...
- Fernández Díaz, M. J., García Ramos, J. M., *Resolución de problemas de la estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid, Síntesis, 1991.
- Normativa de dotacion de recurso humano. C.C.S.S.1990.

*Bibliografía Consultada*

- Moya Hb, Venturin, RG, Beaza GA. Auditoria medica. Servicio nacional de salud, dirección general. Unidad de auditoría medica. 1998
- Modor. Fernando. La enfermería empresaria. Actualización enfermería. Vol. 1 septiembre.1998

## **ANEXOS**

### **Anexo N° 1**

#### **Preguntas para la gerencia de enfermería.**

Cartago, 28 de mayo del 2008.

Estimada Compañera:

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder las preguntas que aparecen luego del encabezado. Sus respuestas tienen por objeto recoger su importante opinión sobre la labor que usted desempeña como gerente de los servicios de enfermería, con el fin de evaluar y optimizar el quehacer dentro de las áreas de atención. Tienen 45 minutos para responder de exponer.

Compañera agradezco su tiempo y colaboración.

Por favor, sea muy objetiva y amplia a la hora de dar respuesta a las preguntas.

- 1) Existe trabajo en equipo para la elaboración de la planeación en la gerencia de enfermería.
- 2) Se realiza un Diagnostico educativo en los servicios de enfermería.
- 3) Existen sistemas de control en la gerencia de enfermería. Descríbalos
- 4) Cuáles son los mecanismos que utiliza para que el personal asignado en los servicios de enfermería logre el cumplimiento de los objetivos.
- 5) Qué tipo de evaluación aplica en los servicios de enfermería de acuerdo a logros, objetivos, recursos y necesidades.
- 6) Qué tipo de auditorías utiliza para evaluar el curso del logro de los objetivos en el desempeño como gerente de los servicios de enfermería.
- 7) Existe un sistema de control de la calidad o mejora continua.
- 8) Existe supervisión continua de la labor que se realiza en las áreas de atención de enfermería por parte de la gerencia de enfermería.

Muchas Gracias.

## **Anexo N° 2**

### **Preguntas para los profesionales en enfermería I turno.**

Cartago, 21 de mayo del 2008.

Estimadas Colegas:

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder las preguntas que aparecen luego del encabezado. Sus respuestas tienen por objeto recoger sus opiniones sobre la labor que ustedes desempeñan como administradores de los servicios de medicina, con el fin de evaluar y optimizar el quehacer dentro de las áreas de atención. Tienen 45 minutos para responder, por favor nombren un coordinador y un expositor.

Compañeras(os) agradezco su tiempo y colaboración.

Por favor, sean muy objetivos y amplios a la hora de dar respuesta a las preguntas.

- 1) Existe trabajo en equipo para la elaboración de la planeación en el servicio de medicinas.
- 2) Se realiza un Diagnostico educativo en los servicios de medicinas para valorar las necesidades educativas del personal.
- 3) Existe un programa de educación continua en los servicios de medicinas. Qué participación tiene el profesional de enfermería en el mismo.
- 4) Están definidos los puestos de trabajo con sus tareas.
- 5) Existe buena comunicación entre los profesionales la supervisión y la gerencia de enfermería. Explique.
- 6) Conocen la misión, visión y valores del servicio de medicinas. Definan cada concepto.

### **Anexo N° 3**

## **Preguntas para los profesionales en enfermería II turno.**

Cartago, 21 de mayo del 2008.

Estimadas Colegas:

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder las preguntas que aparecen luego del encabezado. Sus respuestas tienen por objeto recoger sus opiniones sobre la labor que ustedes desempeñan como administradores de los servicios de medicinas, con el fin de evaluar y optimizar el quehacer dentro de las áreas de atención. Tienen 45 minutos para responder, por favor nombren un coordinador y un expositor.

Compañeras(os) agradezco su tiempo y colaboración.

Por favor, sean muy objetivos(as) y amplios(as) a la hora de dar respuesta a las preguntas.

- 1) Existen sistemas de control en los servicios de medicinas. Enumérelos.
- 2) Qué mecanismos utilizan para dar retroalimentación al personal.
- 3) Se cuenta con un programa de inducción al nuevo trabajador y quien realiza la inducción.
- 4) Participo todo el personal de enfermería en la confección de de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, filosofía de los servicios de medicinas.
- 5) Existen reuniones periódicas para evaluar el servicio de medicinas.
- 6) Enumeren cuales funciones administrativas realizan dirigidas al personal, pacientes y a los servicios en sus áreas de trabajo.

## **Anexo N° 4**

### Preguntas para los profesionales en enfermería III turno.

Cartago, 21 de mayo del 2008.

Estimadas Colegas:

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder las preguntas que aparecen luego del encabezado. Sus respuestas tienen por objeto recoger sus opiniones sobre la labor que ustedes desempeñan como administradores de los servicios de medicina, con el fin de evaluar y optimizar el quehacer dentro de las áreas de atención. Tienen 45 minutos para responder, por favor nombren un coordinador y un expositor.

Compañeras(os) agradezco su tiempo y colaboración.

Por favor, sean muy objetivos(as) y amplios(as) a la hora de dar respuesta a las preguntas.

- 1) Cual sistema de trabajo emplean en los servicios de medicinas para asignar responsabilidades al personal.
- 2) Las tareas son distribuidas de acuerdo a sus funciones.
- 3) Existe supervisión continua de la labor realizada por parte del supervisor.
- 4) Existe buena comunicación entre los profesionales la supervisión y la gerencia de enfermería. Explique.
- 5) Se encuentra motivado para realizar el trabajo.

- 6) Se identifican con la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, filosofía del servicio de medicinas, para el logro de los objetivos. Explique de que manera.

## **Anexo Nº 5**

Cartago, 21 de mayo del 2008.

Estimada(o) Colega:

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder el presente cuestionario. Sus respuestas tienen por objeto recoger su importante opinión sobre la labor que usted desempeña como administrador de los servicios de medicina, con el fin de evaluar y optimizar el quehacer dentro de las áreas de atención. Tiene 30 minutos para responder el cuestionario.

Compañera(o) agradezco su tiempo y colaboración.

Por favor, sea muy objetiva(o) y amplia(o) a la hora de dar respuesta a las preguntas.

1. ¿Conceptualice el término gerencia de procesos?
2. ¿Describa el desempeño de su labor como administrador de los servicios de medicinas?
3. ¿Identifique y describa desde su contexto los procesos gerenciales que realiza en su quehacer como profesional de los servicios de medicinas?
4. ¿El proceso administrativo consta de las siguientes etapas? Enuméralas.
5. ¿En cada etapa del proceso administrativo cuales son los elementos y herramientas que la constituyen?
6. ¿Sugiera algunas herramientas gerenciales que pueden ser útiles y ser aplicadas en el servicio de medicinas para la mejora continua?

Se despide atentamente.

Lic. Harlem Bonilla Esquivel