

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
AL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL
HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
ARIEL ESTUARDO PÉREZ SANTOS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º	P.C. José Antonio Vielman

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Mercadotecnia y Admón. De Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García
Administración y Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez

Guatemala,
noviembre 03, de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

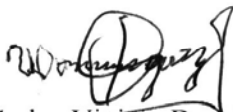
En atención a la designación de ese Decanato, del 13 de noviembre de 2006, te informo que he finalizado la asesoría de tesis del estudiante: **ARIEL ESTUARDO PÉREZ SANTOS**, para el desarrollo del trabajo: **“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO”**.

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental al describir: las generalidades del hospital, la administración de recursos humanos enfocada en el personal de enfermería y de la evaluación del desempeño, se incluye: definición, objetivos, importancia, problemas que la afectan, métodos, pasos y la entrevista. En lo metodológico porque presenta la situación actual de la unidad investigada, haciendo una descripción, análisis y relación de la: investigación, el recurso humano, la forma de administrar, la evaluación del desempeño, así como de las hipótesis y los objetivos. En la propuesta se presenta: el sistema de evaluación del desempeño, el modo de empleo, los formularios necesarios, la retroalimentación, los recursos a emplear y el plan de acción para implementar la evaluación del desempeño.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, elaborado de acuerdo a los requerimientos que exige esta Facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación como profesional del Sr. Pérez Santos, al otorgarle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”



Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez
Administrador de Empresas
Colegiado No. 3,125



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOS DE MARZO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.1 del Acta 4-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de febrero de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 198-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ARIEL ESTUARDO PÉREZ SANTOS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALE
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
PREVISALX

DEDICATORIA

A DIOS: Por guiarme y darme la sabiduría para culminar esta meta y por todas sus bendiciones.

A MIS PADRES: Gregorio Pérez y María Piedad Santos de Pérez, por todo su apoyo brindado y sus oraciones.

A MI ESPOSA: Licda. Thelma Echeverría de Pérez por su apoyo moral e intelectual.

A MI HIJA: Rebeca Merari Pérez Echeverría gracias por ayudarme a alcanzar este triunfo, mi retoño.

A MI HIJO: Jairo David Pérez Echeverría mi bello angelito que está en el cielo.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS: Renato, por todo su apoyo, Edgar, Vicky (+) y demás hermanos y familia que Dios les bendiga.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES: Licda. Edith Siekavizza, Lic. Ariel de León, Lic. Carlos Hernández, por su apoyo moral, intelectual, por sus motivaciones, además por sus valiosos conocimientos, que Dios les bendiga, y les ilumine, ¡¡¡muchísimas gracias!!!.

HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO A Hortencia Roca y Byron Fajardo y demás personas que colaboraron con esta obra. que Dios les bendiga.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Y A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ÍNDICE

No.		Pág. No.
	Introducción	i
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	Administración de recursos humanos	1
1.1.1	Planeación del recurso humano	2
1.1.2	Captación de personal	2
1.1.3	Selección de personal	3
1.1.4	Orientación de personal	3
1.1.5	Capacitación de personal	3
1.2	Evaluación del desempeño	4
1.2.1	Definición de evaluación del desempeño del empleado	4
1.2.2	Propósitos de la evaluación del desempeño	6
1.2.3	Beneficios de la evaluación del desempeño	6
1.2.4	Responsables de la evaluación del desempeño	7
1.2.5	Pasos para la evaluación del desempeño	8
1.2.6	Problemas que afectan la evaluación del desempeño	9
1.2.7	Métodos de Evaluación del desempeño	9
1.2.8	La entrevista de la evaluación del desempeño	17
1.2.9	Ley de Servicio Civil	19
1.2.10	Hojas técnicas de puestos	20
CAPÍTULO II		
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL		
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL		
HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO		
		21
2.1	Antecedentes del hospital	21
2.2	Visión y misión del hospital nacional de Chimaltenango	21

No.		Pág. No.
2.2.1	Visión	21
2.2.2	Misión	22
2.3	Estructura del hospital nacional de Chimaltenango	22
2.3.1	Los servicios preventivos y comunitarios o área preventiva	22
2.3.2	Servicios médicos atención directa o área curativa	22
2.3.3	Servicios técnicos de apoyo	23
2.3.4	Servicios administrativos	23
2.4	Base legal aplicable al hospital	23
2.5	Definición, objetivos, personal actual y descripciones de puestos del servicio de enfermería del hospital nacional de Chimaltenango	24
2.5.1	Definición del servicio de enfermería	24
2.5.2	Objetivos del departamento de enfermería	24
2.5.3	Personal actual del servicio de enfermería	25
2.5.4	Hojas técnicas de puestos del servicio de enfermería	27
2.5.5	Metodología de la investigación	27
2.5.6	Tamaño de la muestra	28
2.5.7	Puesto que desempeñan el personal entrevistado	30
2.6	Evaluación del desempeño actual	31
2.7	Formas de evaluación actual	32
2.8	Responsables de la evaluación del desempeño	34
2.9	Seguimiento y acciones correctivas	35
2.9.1	Sobre la entrevista de evaluación del desempeño	35
2.9.2	Las decisiones de capacitación se hacen de manera arbitraria	36
2.9.3	Sobre la optimización del desempeño laboral	37

No.		Pág. No.
2.10	Relación de la evaluación del desempeño con la boleta de evaluación, el reglamento interno, normas y funciones, del personal de enfermería del hospital nacional de Chimaltenango	39
2.10.1	Para Auxiliares de Enfermería	40
2.10.2	Para las Supervisoras de Enfermeras	41
2.10.3	Para Jefa de Enfermeras	43
2.11	Características de la herramienta actual de evaluación del desempeño	45

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO

		49
3.1	Objetivos del sistema de evaluación del desempeño propuesto	50
3.2	Ventajas del sistema de evaluación del desempeño propuestas	51
3.3	Proceso de evaluación del desempeño por administración por objetivos	51
3.3.1	El elemento humano y su participación en el sistema propuesto	77
3.3.1.1	El elemento humano	77
3.3.1.2	Participación del personal de enfermería en el sistema propuesto	78
3.4	Importancia del sistema de evaluación del desempeño propuesto	79
3.5	Capacitación propuesta para el personal de enfermería	80

3.6	Recursos de la propuesta	81
3.7	Plan de acción para implementar la evaluación	84
	Conclusiones	87
	Recomendaciones	88
	Bibliografía	89
	Anexos	91

No.	ÍNDICE DE GRÁFICAS	Pág. No.
1	Proceso de evaluación del desempeño en sistema de administración por objetivos	15
2	Cantidad de trabajadores del área de enfermería	28
3	Puesto que desempeñan actualmente	30
4	Se informa sobre los objetivos del área de enfermería	31
5	Evaluación del desempeño al personal del área de enfermería	32
6	Puesto que realizó la evaluación del desempeño	34
7	Información sobre los resultados de la evaluación	35
8	Forma que se le ha informado sobre los resultados de la evaluación	36
9	Informan la manera de cómo mejorar el desempeño laboral	38
10	Forma de informar como mejorar el desempeño laboral	38

No.	ÍNDICE DE TABLAS	Pág. No.
1	Desempeño de Auxiliares de enfermería	40
2	Desempeño de Supervisores de enfermería	42
3	Desempeño de Jefa de enfermería	44
4	Visión, misión y objetivos del Hospital Nacional de Chimaltenango	52
5	Definición y objetivos del servicio de enfermería	53
6	Criterios para determinar los resultados de la evaluación.	70
7	Cursos de capacitación propuestos	81
8	Estimación del costo de recursos humanos	82
9	Estimación de costos de materiales	83
10	Plan de acción para implementar la evaluación	85

INTRODUCCIÓN

El Hospital Nacional de Chimaltenango es una institución pública, que tiene como propósito prevenir, curar y apoyar a las personas de cualquier nivel socioeconómico, pero principalmente a la gente de escasos recursos que necesiten los servicios de salud.

Dentro del personal que labora en el Hospital, se encuentran las enfermeras(os), que conforman dicho servicio, integrado por: la Jefa, Supervisoras y Auxiliares de Enfermería.

Esta profesión es muy importante, porque su responsabilidad es satisfacer las necesidades básicas del paciente; es decir, que debe prestar su servicio al mantenimiento y recuperación de la salud del ser humano; asimismo brindar ayuda física, emocional, social y espiritual.

Si las enfermeras(os) poseen un desempeño inadecuado, se pone en riesgo la salud y hasta la vida de los pacientes del Hospital, por lo que es trascendental que las autoridades del servicio de enfermería, estén constantemente actualizadas sobre el desempeño de los empleados a su cargo.

Con la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, se ayudará al área de enfermería, debido a que ésta herramienta le permite medir adecuadamente el rendimiento de sus trabajadores; ya que, por medio de la misma se detectaran las fortalezas y/o debilidades, necesidades de capacitación, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, se desarrolló el trabajo de tesis: **“La Evaluación del Desempeño al Personal de Enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango”**.

El primer capítulo denominado Marco Teórico, se presentan los temas tales como: administración de recursos humanos, planeación, captación, selección, orientación, capacitación. De la evaluación del desempeño: definición, propósitos, beneficios, responsables, pasos, problemas, métodos y la entrevista. Además en cada uno de los temas, se hacen comentarios que justifican la inclusión de los mismos; producto de la investigación preliminar realizada.

El segundo capítulo, presenta la situación actual de la evaluación del desempeño del personal de enfermería; estableciendo: antecedentes, visión, misión, estructura, base legal aplicable al hospital. Del servicio de enfermería: definición, objetivos, personal actual y también se tiene las generalidades de la investigación. De la evaluación del desempeño actual: formas, responsables, seguimiento y acciones correctivas y características.

El capítulo tres, contiene los objetivos, ventajas, proceso de evaluación del desempeño por administración por objetivos que contiene: establecimiento de objetivos de la organización, establecimiento de objetivos del servicio de enfermería, establecimiento de objetivos entre el superior y subordinado, acuerdo mutuo de objetivos, revisión Intermedia, revisión final: evaluación del desempeño del personal, revisión de resultados de la organización. Además, se incluye la importancia, cursos de capacitación, se determinan los costos y se elabora el plan de acción para realizar dicha propuesta.

Seguidamente se incluyen las conclusiones a las que se arribaron luego de realizado el estudio y las recomendaciones pertinentes que puedan servir para mejorar la calidad del servicio, a través de la evaluación del desempeño del personal de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango.

Se describe la bibliografía consultada en la realización del presente estudio, y por último se presenta: el anexo 1, de las formas a emplear en la propuesta; el anexo

2, de las descripciones de los puestos de la Jefe de Enfermeras, Supervisora de Enfermeras y Auxiliar de Enfermeras; el anexo 3 describe la visión, misión, y objetivos del Hospital Nacional de Chimaltenango; y el anexo 4 sobre los estándares de enfermería.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Es el conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (4:9)

“Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones.” (4:9)

En general, el carácter de la administración de recursos humanos es múltiple, ya que abarca gran cantidad de conocimientos, así como por ejemplo: el diseño de puestos, salarios, interpretación de leyes laborales, planes de carrera, seguridad industrial, disciplina, eficiencia y eficacia, aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, medicina y salud.

Las actividades de administración de recursos humanos persiguen el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal de una organización, a fin de que cumplan los objetivos estratégicos de la misma.

Al mismo tiempo brinda su aporte para procurar y desarrollar una fuerza laboral productiva, creando un ambiente que promueva el uso efectivo del recurso humano de la institución. Asimismo, vela por encontrar personas con una amplia variedad de conocimientos, capacidades y habilidades de quienes se espera que lleven a cabo actividades, que contribuyan al logro de las metas de la organización. De éste modo requiere entender la conducta humana, teniendo la habilidad para aplicar esa comprensión. También reconoce la interacción dinámica entre las funciones del personal y los objetivos de la organización.

Además la administración de recursos humanos tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una organización. Del mismo modo desarrolla los aspectos relacionados con el personal en las empresas, entre ellos, planificar las necesidades laborales, reclutar, seleccionar el personal necesario, brindarle orientación, capacitación y evaluar el desempeño.

Las fases en que se administran los recursos humanos son:

1.1.1 Planeación del recurso humano

“Esta es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existían con una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional” (22:122)

1.1.2 Captación de personal

“El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.” (1:139)

La captación de personal se puede realizar de la siguiente manera:

a. Captación interna

Es cuando existen plazas disponibles o vacantes en la institución, las mismas se cubren con el personal que trabaja dentro de la empresa, con el objetivo de promocionarlos o ascenderlos.

b. Captación externa

Para realizar éste tipo de reclutamiento, se hace la convocatoria a través de los diferentes medios de comunicación, como por ejemplo: los periódicos, las radioemisoras, entre otros.

1.1.3 Selección de personal

“Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.” (1:172)

El proceso de selección es el siguiente: a) recepción preliminar de solicitudes, b) entrevista inicial en el departamento de recursos humanos, c) pruebas de capacidades d) verificación de datos y referencias, e) examen médico f) entrevista con el supervisor; y g) decisión de contratar. Es posible que un solicitante sea rechazado después de cualquier paso del proceso.

1.1.4 Orientación de personal

La inducción persigue que el personal de reciente ingreso, se familiarice con: la institución, su puesto de trabajo, las diferentes regulaciones estipuladas en los manuales administrativos (organización y de normas y procedimientos); asimismo conocer quienes serán sus compañeros de trabajo, sus subalternos (si los hay), sus inmediatos superiores, recorrido de las instalaciones, entre otros aspectos.

1.1.5 Capacitación de personal

“Es la adquisición de conocimientos, principios de carácter técnico, científico y administrativo.” (7:3)

Por medio de esta herramienta, se dota de conocimientos tanto al personal de nuevo ingreso para que se adecue a la organización, así como también a los

trabajadores que han sido promocionados y/o trasladados, o que se les hayan delegado nuevas atribuciones. Asimismo, se emplea la capacitación, para los empleados que se les hayan detectado deficiencias en la evaluación de su desempeño.

1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.2.1 Definición de evaluación del desempeño del empleado

Como una función importante dentro de los recursos humanos se encuentra la evaluación del desempeño, que es el proceso por medio del cual se valora el nivel de conocimientos, capacidades, aptitudes y el cumplimiento de las obligaciones del empleado.

Por ende, “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.” (4:198)

Por medio de este proceso se determina y se comunica al empleado cómo está prestando su trabajo; por lo general la evaluación del desempeño sirve de base para la toma de decisiones que se relacionan con las promociones, reconocimientos, entre otros. Asimismo, esta herramienta de apreciación puede contribuir con detección de las necesidades de capacitación.

“Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Las organizaciones también deben saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades.” (4:199)

Después de realizar la evaluación del desempeño es importante realizar una entrevista con el empleado en la que se le comuniquen los resultados, para ello en la entrevista el evaluador debe basarse en el desempeño y no en la personalidad; asimismo discutir las vías de mejora, cambios en actitudes, habilidades y conocimientos. En este proceso de apreciación, se debe tener en cuenta lo siguiente:

a. “La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

b. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.

c. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

d. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.” (4:199)

Constantemente los empleados son observados tanto por las personas que trabajan dentro la organización así como los clientes; por ende los programas de evaluación lo que persiguen es mejorar el desempeño de una persona en un cargo determinado, y de ninguna forma generar conflictos o perjudicar al personal.

1.2.2 Propósitos de la evaluación del desempeño

“Las evaluaciones del desempeño pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. Esta sería una muestra de algunos objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.” (1:313)

Como complemento a lo anterior se tienen estos otros objetivos: a) facilitar las oportunidades de crecimiento a los trabajadores de la institución, b) determinar los cursos de capacitación apropiados para el personal, y en consecuencia obtener una ventaja competitiva, c) Proporcionar incentivos económicos y no económicos, d) Optimizar las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados.

En el caso de las instituciones no lucrativas, como por ejemplo los hospitales públicos, centros de salud entre otros, no se puede tomar la decisión de premiar económicamente a su personal, sino que únicamente se les retribuyen lo que está estipulado por la ley, que es el sueldo más la bonificación.

1.2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación a los empleados son trascendentales en el progreso de la administración de recursos humanos, ya que a través de la misma se puede valorar, desarrollar y hacer uso efectivo de los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Favorece, tanto a la organización, al jefe, y a los trabajadores; ya que la apreciación del desempeño es una herramienta administrativa de retroalimentación que proporciona

información, que se puede utilizar para la gama de actividades que la administración de recursos humanos realiza.

1.2.4 Responsables de la evaluación del desempeño

Dependiendo de las políticas de los recursos humanos de la organización, los responsables de la evaluación pueden ser:

a) Evaluación del gerente o supervisor

En la mayor parte de las organizaciones ya sea el director, el gerente, el jefe o bien el supervisor es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.

b) Autoevaluación

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación, es decir que la evaluación del empleado es realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.

c) Evaluación de los subordinados

En este proceso la apreciación del desempeño de un superior, es realizada por un subordinado.

d) Evaluación de compañeros

La valoración del desempeño es realizada por los compañeros de trabajo, es decir, que se pide a empleados del mismo nivel que trabajan juntos que se evalúen unos a otros.

e) Todo reunido: la evaluación integral (360⁰)

“Como el nombre lo indica, la evaluación integral (o de 360⁰) pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al

obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.” (1:321)

Por medio de la evaluación integral, los directivos, compañeros, consumidores, proveedores entre otros, llenan un cuestionario largo acerca del desempeño de un empleado; después de recolectar las opiniones, por medio del departamento de recursos humanos, se le presentan al trabajador evaluado para que explique las diferencias obtenidas. Por ende se trata de un enfoque desde múltiples direcciones.

1.2.5 Pasos para la evaluación del desempeño

“a) Formulación de objetivos por consenso

Es el convenio en base a la negociación entre el jefe y el subordinado, en lo que se espera que estos últimos realicen, con base en qué estándares se evaluará en el desempeño de la persona.

b) Desempeño

Compara el desempeño real de los subordinados con los estándares determinados para esto se requerirá de un formato de calificación.

c) Sesiones de retroalimentación

Se requerirá de varias sesiones, durante las que se comentan el desempeño y progresos del subordinado y en la que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera”. (5:322-323)

Con estos pasos, se podrá establecer si el desempeño del personal, es notable o deficiente, para que con base en éstos resultados, se tomen las decisiones que sean convenientes, ya sea para efectos de capacitación o de reconocimiento de dicho personal.

1.2.6 Problemas que afectan la evaluación del desempeño

Existen errores en la apreciación del desempeño que pueden desmejorar la eficacia de la herramienta de evaluación, y éstos son:

- **Estándares poco claros:** la cual se da con métodos que quedan abiertos a la interpretación.
- **Efecto del halo:** en donde una característica determinada, influye en la calificación con respecto a otras características.
- **Tendencia central:** se valora el desempeño de los empleados de la misma forma, tal como calificarlos a todos en promedio.
- **Lenidad o rigidez:** cuando existe una tendencia por parte de los supervisores hacia los subordinados, al emplear calificaciones extremas, ya sea muy altas, o muy bajas.
- **Sesgo:** se presenta cuando hay factores independientes del desempeño real, los cuales son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados y, por ende, de la organización misma, deben corregirse estas y otras situaciones, para buscar la evaluación en forma óptima y que realmente logre sus objetivos.

1.2.7 Métodos de evaluación del desempeño

➤ Basados en las características del trabajador

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, estos incluyen enfoques basados en las características como por ejemplo:

- a) Las escalas gráficas de calificación,
- b) Escalas mixtas,

- c) Método de distribución forzada y
- d) Formas narrativas.

Los métodos de características del trabajador miden hasta qué punto un empleado posee ciertas cualidades, como las siguientes: confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo; por ende, estas herramientas de valoración son subjetivas.

➤ **Conforme al comportamiento del empleado**

Los métodos de comportamiento entre los que están:

- a) Las evaluaciones de los incidentes críticos,
- b) Listas de revisión de conductas, y
- c) Escala fundamentada para la medición del comportamiento.

Por consiguiente, estos métodos de comportamiento consisten en describir de manera específica, que acciones corresponden o que no deben de llevarse a cabo en el puesto.

➤ **Por resultados**

Y los métodos por resultados como por ejemplo:

- a) Mediciones de productividad, y
- b) La administración por objetivos.

Las evaluaciones de resultados son más objetivas ya que en lugar de observar las características o conductas de los empleados, muchas organizaciones prefieren evaluar los logros de los trabajadores.

Conforme lo anterior, estos métodos se describen a continuación:

a. Escalas gráficas de calificación

“Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formato de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.” (3:367)

A través de las escalas gráficas de calificación se valora el trabajo del personal por medio de factores de evaluación previamente determinados y reconocidos, la calificación tiende a ser subjetiva debido a que se realiza en base en la opinión del evaluador.

b. Escalas mixtas

“Es una modificación del método de la escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.” (1:328)

Para éste método, los supervisores o evaluadores pueden valoran a los trabajadores indicando su desempeño en base en los siguientes estándares: es mejor que, igual que, o peor que; por medio de las Escalas Mixtas se aprecia el desempeño en base en la comparación.

c. Distribución forzada

“Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puesta en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre.”(1:328)

Por medio de este método, el evaluador está obligado a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de enunciados que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo. Independiente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como habilidad de aprendizaje, cumplimiento de sus obligaciones y relaciones interpersonales.

d. Formas narrativas

El evaluador a través de éste método, describe el comportamiento del trabajador, comúnmente sobre las fortalezas y debilidades. “A diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa.” (1:330)

e. Incidentes críticos

“El evaluador recoge información sobre aspectos significativos de la educación del empleado durante el período de evaluación para apoyar las puntuaciones de factores o los juicios de valor. Dichos aspectos pueden ser significativos por excepcionalmente buenos (éxitos) o excepcionalmente malos (fracasos). Es interesante apoyar la argumentación del evaluador en la entrevista de evaluación pues le permite apoyarse en ciertos hechos sucedidos. Además, permite evitar la aparición de errores típicos del proceso de evaluación.” (20:328)

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas tanto positivas como negativas que realiza el trabajador. El mayor problema de éste enfoque, es que los incidentes deben ocurrir con cierta regularidad, lo que puede hacer este método un consumidor de tiempo.

Además, es difícil definir claramente o puede malinterpretarse lo que es un incidente crítico.

f. Lista de revisión de conductas

“Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.” (1:331-332)

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista, de acuerdo con la importancia de cada uno.

g. Escala fundamentada para la medición del comportamiento

“Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.” (1:332)

Compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, a partir de descripciones como por ejemplo, aceptable e inaceptable las que se obtienen conforme al puesto; asimismo se determinan los parámetros objetivos que permiten valorar el comportamiento. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales.

h. Mediciones de productividad

Para este método “se evalúa a los vendedores con base en su volumen de ventas (tanto por unidades vendidas como por unidades monetarias de ingreso). Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen y quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que

detectan. Muchas veces se evalúa a los ejecutivos con base en la utilidades o la tasa de crecimiento de la empresa.” (1:334)

Esta forma de valoración, se refiere a los logros o éxitos obtenidos por los empleados en cuanto a producción o ventas; es decir, si estas últimas son altas su desempeño es notable, o bien si son bajas así será su evaluación.

i. Administración por objetivos

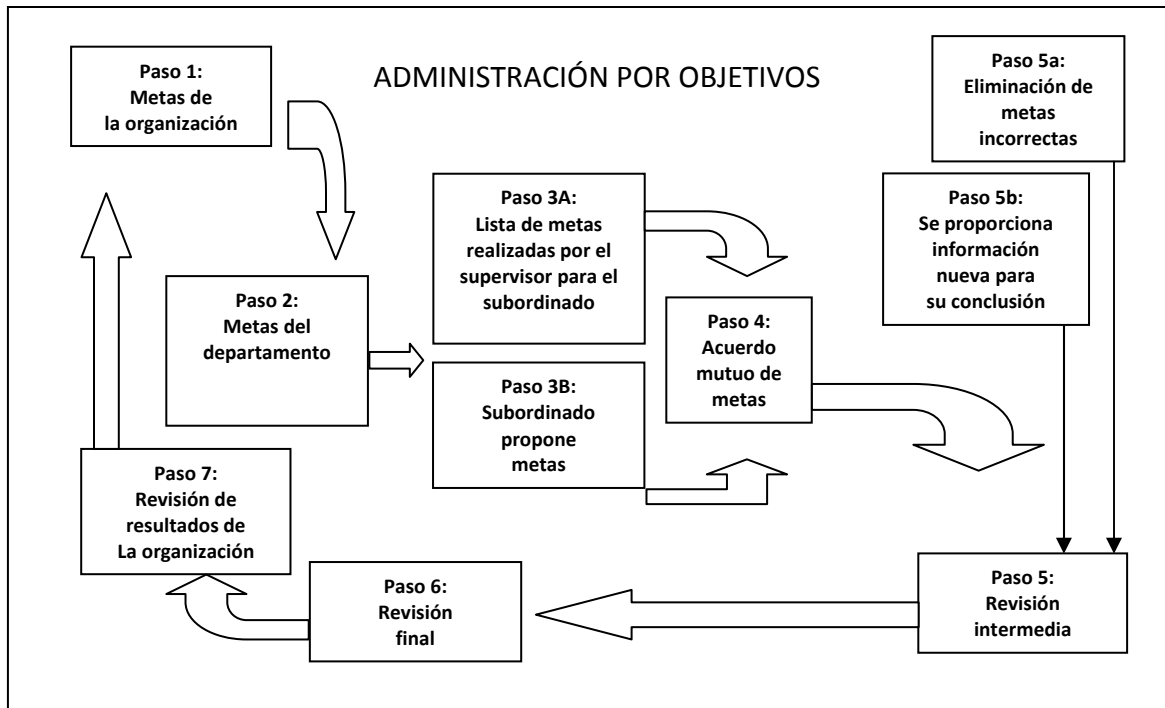
“Implica establecer metas mensurables específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido.” (5:333)

En el siguiente párrafo se describe el proceso de la evaluación del desempeño por medio de la administración por objetivos.

“La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización (paso 1), para los departamentos (paso 2) y para cada gerente y empleado (paso 3).” (1:335)

La gráfica 1, describe el proceso de evaluación del desempeño, del sistema de administración por objetivos.

Gráfica 1
Proceso de evaluación del desempeño
en el sistema de administración por objetivos



Fuente: BOHLANDER, George, Scoth Snell, y Sherman Arthur. Administración de Recursos Humanos.

Como lo ilustra la gráfica anterior, “una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una aclaración general de sus responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas por el empleado se analizan, y revisan y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas (paso 4). Durante las revisiones periódicas, a medida que se dispone de datos objetivos, evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas (paso 5). En este momento es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un período (por lo general seis meses o un año), se realiza una evaluación de lo que ha logrado el empleado, apoyando su juicio con datos reales en la medida de lo posible (paso 6). Por último (paso 7), se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y de la organización.” (1:335-336)

A través de esta herramienta de valoración, se califica el desempeño del empleado sobre la base del cumplimiento de objetivos establecidos, éstos últimos se deben realizar por mutuo acuerdo entre el trabajador y el supervisor; dichos objetivos deben ser medibles para asegurar el logro de los mismos.

La evaluación del desempeño por medio de la administración por objetivos, se basa en el hecho de que las personas se ven más comprometidas y motivadas con los fines que ellos mismos han contribuido a fijar, y no con propósitos impuestos desde arriba, así permite realizar la autoevaluación y el autocontrol del desempeño conforme al logro de dichos objetivos.

Para fijar los objetivos a evaluar se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Precisión

Los objetivos tienen que fijarse de forma que no queden expuestos a diversas interpretaciones, por ello siempre que sea posible se deben establecer en forma cuantitativa, determinando a base de cifras y/o cantidades su logro y si se requiere en que tiempo se cumplirá. Cuando la cuantificación no sea posible, deben definirse por lo menos sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones entre otros, de manera que pueda precisarse si el objetivo se alcanzó o no.

2. Flexibilidad

Además de la precisión, los objetivos también deben ser flexibles, es decir, que los mismos no tienen que ser concluyentes; si por alguna razón los empleados no pueden cumplir con lo establecido, debido a que pueden surgir inconvenientes ajenos a la voluntad del personal a evaluar. Para este caso, el evaluador y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre las posibles variaciones de los objetivos a evaluar, y por ende se debe reconsiderar dichos fines que se hayan

fijado para valorar su desempeño, los que se harán en las revisiones periódicas que se realicen.

3. Cooperación

Los objetivos a evaluar se deben realizar por mutuo acuerdo entre el empleado y su inmediato superior. La fijación de dichos fines se efectuarán por varias personas, con puntos de vista distintos y complementarios; para que de esta manera se incentive la cooperación de los trabajadores, punto que es clave en la evaluación del desempeño, por medio de la administración por objetivos.

No es recomendable imponer los objetivos a los subordinados, ya que estas personas no se sentirán comprometidas con los propósitos forzados. El superior hace recomendaciones preliminares de objetivos para el subordinado y luego escucha y entiende los objetivos que este estableció; también en forma preliminar, a fin de llegar a un acuerdo conjunto.

4. Los objetivos deben ser reales

Los propósitos deben ser alcanzables. No tan elevadas que se desincentive todo esfuerzo por realizarlas; ni tan fáciles que no representen un reto a la acción.

En el proceso de fijación de objetivos, es importante realizar las preguntas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Dónde? y ¿Cuándo? y tratar que los resultados deseados reflejen lo descrito anteriormente. Los propósitos deben ser enunciados concretos de lo que se espera alcanzar en un período determinado, a fin de que puedan ser medidos y evaluados; además de que deben ser verificables.

1.2.8 La entrevista de la evaluación del desempeño

“El informar al evaluado respecto a los resultados obtenidos en su evaluación es fundamental para ayudarlo a alcanzar en plenitud los objetivos establecidos. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado, que es el empleado no llega a

conocerla. Estos resultados se le comunica a través de la entrevista de evaluación del desempeño. Los propósitos de la entrevista son los siguientes:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al empleado la oportunidad no sólo aprender, y conocer lo que su jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también entender las razones de esos estándares de desempeño.
- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, (retroalimentación) destacando sus fortalezas y sus debilidades, comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
- Permitir a las altas autoridades discutir respecto a las medidas para corregir, desarrollar al recurso humano, utilizando mejor las aptitudes de dicho empleado.
- Estimular las relaciones personales más fuertes entre las altas autoridades y los empleados.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

El jefe debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Ésta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que

dirá al subordinado y cómo va a decirlo. El evaluador debe considerar dos aspectos importantes:

- Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única diferente de los demás.

El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.” (3:390-391)

La entrevista, es de suma importancia para el proceso de la evaluación del desempeño, con la misma se persigue la retroalimentación, la interacción y el acercamiento por parte de los jefes hacia sus subordinados.

El objetivo fundamental de la entrevista es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño. Por medio de esta herramienta se consolida y se da valor al contacto diario de directivos con su personal, para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

1.2.9 Ley de Servicio Civil

La ley de servicio civil (decreto número 1478 del Congreso de la Republica de Guatemala) y su reglamento (acuerdo gubernativo No. 18-98), regulan las relaciones de las instituciones públicas con sus trabajadores; igualmente persigue garantizar la eficiente operación de los servicios públicos, así como afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado.

En lo referente a la evaluación del desempeño, está contemplada en los artículos 42 al 48 de dicha ley, y de los artos, del mencionado reglamento los cuales son: 15, 16, 20, 21 y 22, que se refiere a las diferentes tipos de pruebas con las que se puede evaluar al empleado, siendo un punteo mínimo de 75 puntos, para aspirar a puestos superiores inmediatos, entre otros.

1.2.10 Hojas técnicas de puestos

Las hojas técnicas de puestos no son un Manual de Organización, únicamente son los modelos para las descripciones de cargos, no existe un formato normalizado para definirlos; sin embargo, la mayoría contiene tres secciones básicas:

- **Identificación.** Contiene: el título del puesto, la ubicación administrativa, inmediato superior y subalternos.
- **Descripción.** Describe: la naturaleza general del puesto, da a conocer las atribuciones, la autoridad y las responsabilidades.
- **Requisitos mínimos exigidos.** También se le conoce como especificaciones del puesto, incluye: escolaridad, experiencia y habilidades.

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL
HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO

2.1 ANTECEDENTES DEL HOSPITAL

“En la década de 1940 se estableció en la ciudad de Chimaltenango la primera institución de salud, la cual recibió el nombre de Delegación Técnica de Sanidad Pública, desarrollando programas de prevención únicamente. En el mes de julio de 1945, se le cambió el nombre a Unidad Sanitaria, realizando además de los programas de prevención, la atención de partos normales. En febrero de 1958, se inauguró el centro de salud, y años más tarde por el tipo de servicio que se prestaba, se le denominó centro de salud tipo A y maternidad anexa. En el año de 1978 se implementaron los servicios de pediatría, medicina y emergencias. El 31 de diciembre de 1982, según Decreto Ley No. 107-82, se convierte en hospital integrado de Chimaltenango, al cubrir los programas de atención primaria y curativa. El 23 de marzo de 1983, se inauguran las nuevas instalaciones, el 10 de mayo se trasladan las oficinas administrativas y el 10 de junio del mismo año el área total de servicios de encamamiento y apoyo. Actualmente recibe el nombre de Hospital Nacional de Chimaltenango, desarrollando desde su inauguración programas de promoción, prevención y rehabilitación de la salud proyectándose de esta forma a la comunidad, a través de la atención primaria en salud.” (11:1)

2.2 VISION Y MISION DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO

2.2.1 Visión

“Mejorar la calidad de vida de la población del departamento de Chimaltenango, en sus aspectos: físico, mental y social.

2.2.2 Misión

Ofrecer a la población del departamento de Chimaltenango, servicios de: promoción, prevención y recuperación de la salud, en forma integral aspirando a convertirnos en líderes en calidad y eficiencia entre las instituciones del sector salud, a través del trabajo en equipo de nuestro personal; y el logro de una satisfacción plena del usuario.” (11:2)

En lo que se refiere a la visión y misión del Hospital, se enfocan en satisfacer las necesidades del usuario por medio del equipo de trabajo, en el que están incluidos los empleados de enfermería.

2.3 ESTRUCTURA DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO

Según el organigrama proporcionado por el Jefe de Personal, la estructura del Hospital incluye las siguientes unidades: Jefatura Área de Salud, la Dirección y la Secretaría con función de asesoría, el Patronato; se tiene proyectado crear el Comité Técnico y el Consejo Técnico Asesor.

2.3.1 Los servicios preventivos y comunitarios o área preventiva

En ella se encuentran incluidos, los servicios de prevención de la salud, se trata aquí de evitar en lo posible que el paciente se enferme, a través de la educación en salud; además, se brindan servicios ambulatorios, en los cuales los pacientes consultan las diferentes clínicas de especialidades a su disposición, pero sin ser hospitalizados en ningún momento.

“Comprende el despacho del jefe de éstos servicios: consulta externa general, saneamiento ambiental, farmacia estatal, odontología, trabajo social, puestos de salud, personal voluntario comunitario, **enfermería** y secretaria.” (12:2)

2.3.2 Servicios médicos atención directa o área curativa

En ésta se trata de recuperar y/o mejorar la salud del paciente o enfermo que

necesita un servicio de encamamiento.

“Constituidos por las áreas de hospitalización de: medicina, cirugía, gineco-obstetricia, pediatría, recién nacidos y emergencia” (12:2)

2.3.3 Servicios técnicos de apoyo

Brindan el apoyo necesario para determinar las acciones a seguir en el tratamiento y diagnóstico de un paciente. “Comprende los servicios de: farmacia interna, laboratorio, radiología, **enfermería**, trabajo social, registros médicos y estadística, quirófano, ultrasonido, endoscopía y patología.” (12:3)

2.3.4 Servicios administrativos

Se encargan de dotar los elementos que sean necesarios (recursos materiales y humanos), para que funcionen los otros departamentos; asimismo por el mantenimiento del orden y la disciplina dentro de la institución. “Integrados por el despacho del administrador, contabilidad y caja, personal, almacén, alimentación, lavandería y costurería, mantenimiento, intendencia general, transportes, información y secretaría.” (12:3)

En el **área preventiva** figura uno de los dos servicios de enfermería, el personal que trabaja en la misma atiende el centro de salud que está adjunto a dicho nosocomio; y en los **servicios técnicos de apoyo** se localiza el otro departamento de enfermería, éste personal labora en las instalaciones del hospital.

2.4 BASE LEGAL APLICABLE AL HOSPITAL

“El Hospital Nacional de Chimaltenango, su marco jurídico de creación se encuentra en el Decreto Ley No. 107-82 de fecha 31 de Diciembre de 1982.” (11:1)

2.5 DEFINICIÓN, OBJETIVOS, PERSONAL ACTUAL Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS DEL SERVICIO DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO

2.5.1 Definición del servicio de enfermería

“Este departamento, basa sus acciones en la creencia que se deben satisfacer las necesidades básicas del paciente, proporcionando un servicio individual de comunidad, satisfacción, ayuda física, emocional, social y espiritual, contribuyendo con ello al mantenimiento y recuperación de la salud del ser humano, sin discriminación de raza, credo político, religioso, nacionalidad o clase social.” (12:35)

2.5.2 Objetivos del servicio de enfermería

Se orientan en función ya sea de prevención o de rehabilitación de las personas necesitadas de la institución, para que así dichos usuarios reciban un servicio de calidad, poniendo a su disposición los recursos humanos y de infraestructura, para lograr la satisfacción de sus necesidades de salud. Estos objetivos son los siguientes:

a) Objetivo general

- “Organizar y poner en funcionamiento los servicios de enfermería que aseguren el máximo rendimiento y utilización de los recursos, para prestar una atención segura y eficaz al paciente, su familia y la comunidad.” (12:35)

b) Objetivos específicos

- “Dar al paciente la atención adecuada, durante su estancia en el Hospital.
- Evaluar el cuidado de enfermería, por medio de supervisión directa, entrevista con pacientes y familia, observación médica y de enfermería.

- Motivar al personal de enfermería, para que el aspecto de prevención se incluya en el cuidado del paciente, por medio de la enseñanza individual, grupal y hacia familiares.
- Actualizar la enseñanza de enfermería a través de la propia experiencia y la de los demás, a través de los programas de educación de servicio.
- Mantener el orden y la disciplina dentro del personal de enfermería.
- Brindar las herramientas necesarias, para que el paciente reciba atención de enfermería según sus necesidades durante las 24 horas del día.
- Efectuar evaluación al personal de enfermería para ayudarles a mejorar el cuidado integral del paciente y motivar al personal.
- Procurar la buena salud del personal por medio del examen médico cada año y cuando sea necesario para lograr su mejor desempeño.
- Proporcionar al público un ambiente de cordialidad y de buenas relaciones a través de su servicio.
- Responsabilizar al área de enfermería, de dar cuidado médico delegado de acuerdo a normas establecidas.” (12:36)

Es importante considerar que con base en lo anterior, la enfermera es responsable de brindar atención que contribuya a la recuperación de la salud, tomando en cuenta no sólo al paciente; sino también a la familia y a las personas que necesiten de sus servicios.

2.5.3 Personal actual del servicio de enfermería

El tema central de la presente investigación, es la evaluación del desempeño dirigido al personal de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango, de ahí la importancia, en conocer que dentro dicho servicio se conforma de la manera siguiente:

“El departamento de Enfermería está constituido por una Jefa que es enfermera, enfermeras supervisoras y auxiliares de enfermería. La Jefa del departamento de enfermería es responsable del planeamiento, organización, administración,

funcionamiento, supervisión y evaluación de la atención de los servicios de enfermería. El personal profesional y auxiliar dependen de la enfermera jefa del departamento respectivo, y ella es responsable del servicio de enfermería ante la dirección del hospital.” (12:36)

En el área **preventiva**, como ya se mencionó existe uno de los dos servicios de enfermería, a lo sumo laboran en el mismo una supervisora y diez enfermeras auxiliares, teniendo como objetivo prestar sus servicios a las personas que se aboquen al centro de salud que se encuentra adjunto al Hospital objeto de estudio.

Además en los **servicios técnicos de apoyo** se localiza el otro departamento de Enfermería, en el cual labora el resto del personal, atendiendo las necesidades de los pacientes, usuarios propiamente de dicho nosocomio, ascendiendo a un total de setenta y siete trabajadores de ambas áreas, de los cuales son tres hombres y setenta y cuatro mujeres. En lo que respecta a los puestos de trabajo, de acuerdo al párrafo anterior en la unidad de análisis existen: Jefa de Enfermería, Supervisoras de Enfermería, y Auxiliares de Enfermería, entre los que se encuentran los tres hombres a que se aludió.

En Guatemala, existen tres niveles de preparación en la carrera de enfermería las cuales son:

- Licenciatura en enfermería (nivel profesional),
- Enfermera (o) graduada (o) (técnico universitario) y
- Auxiliar de enfermería.

En la unidad objeto de estudio, hay dos niveles de preparación, estos son: las enfermeras graduadas, entre las que funge una persona como la jefa de enfermería y las demás como supervisoras, y los auxiliares de enfermería. Las

supervisoras de enfermería propiamente, ejercen la supervisión, coordinación y evaluación del personal auxiliar.

Estos últimos proporcionan atención y servicios al enfermo, de acuerdo a necesidades básicas, según indicaciones y asignaciones de las enfermeras graduadas (es decir la jefa o supervisoras). Una parte de su responsabilidad total está relacionada con las órdenes que dan los médicos para la atención de los enfermos.

Otras responsabilidades incluyen la observación del enfermo, la anotación e información de datos sobre el mismo y su estado, la realización de técnicas y procedimientos de enfermería como:

- a) Cuidado de enfermería,
- b) Cuidado de la unidad del enfermo,
- c) Servicio de alimentación,
- d) Manejo de equipo y material, y;
- e) Hacer anotaciones de registros y tareas de mensajería.

2.5.4 Hojas técnicas de puestos del servicio de enfermería

Los encargados de la definición, actualización y redacción de la descripción de puestos son la: Jefa de Enfermería, algunas de las Supervisoras y también algunas de las Auxiliares de Enfermería; con la colaboración del Jefe de Personal. En el anexo 2, se presentan las hojas técnicas de puestos correspondientes a los cargos mencionados.

2.5.5 Metodología de la investigación

a. Método científico

Este cuenta con sus fases indagadora para la recolección de los datos, demostrativa que permite comprobar las hipótesis a través de la situación actual de la evaluación del desempeño al personal de enfermería y la fase expositiva en donde se elaborará la propuesta.

b. Entrevistas

Parte de la información recopilada fue proporcionada por: la Jefa de Enfermeras, Supervisora de Enfermeras, Jefe de Personal, entre otros.

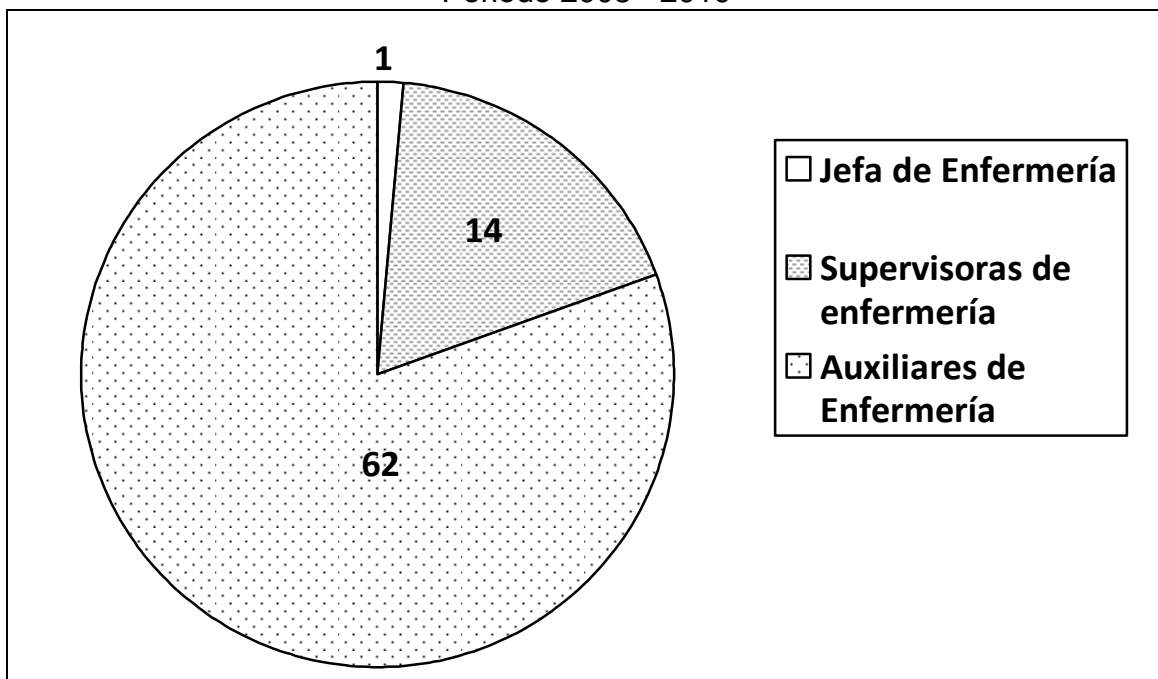
c. Encuestas

Se utilizaron boletas diseñadas y analizadas para recopilar la información requerida en el tema. Se tuvo los formatos de evaluación del desempeño de los auxiliares de enfermería y supervisoras de enfermeras del Reglamento Interno de Normas y Funciones.

2.5.6 Tamaño de la muestra

En el Hospital laboran actualmente: una jefa de enfermeras, 14 supervisoras de enfermeras y 62 auxiliares de enfermería; que hacen un total de: 77 trabajadores, siendo este el tamaño de la población. La gráfica siguiente así lo describe:

Gráfica 2
Cantidad de trabajadores del área de enfermería
del Hospital Nacional de Chimaltenango
Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

Para el cálculo de la muestra, se tomó en cuenta la población de 77 enfermeras, de acuerdo a la gráfica 2, con la probabilidad de que el evento se realice favorablemente del 95% y un máximo error de estimación del 6%, a través de la formula siguiente:

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

Datos

- N = 77 Población personal de enfermería
 p = 0.95 Proporción del evento favorable
 q = 0.05 Proporción del evento desfavorable
 e = 0.06 Máximo error de estimación
 Z = 1.96 Área bajo la curva normal
 n = ?

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.95) \times (0.05) \times (77)}{(0.06)^2 \times (77 - 1) + (1.96)^2 \times (0.95) \times (0.05)}$$

$$n = \frac{14.050652}{0.456076}$$

$$n = 30 \text{ enfermeras}$$

La distribución del tamaño de la muestra se definió con base al juicio del investigador, entre todos los niveles jerárquicos del personal de enfermería.

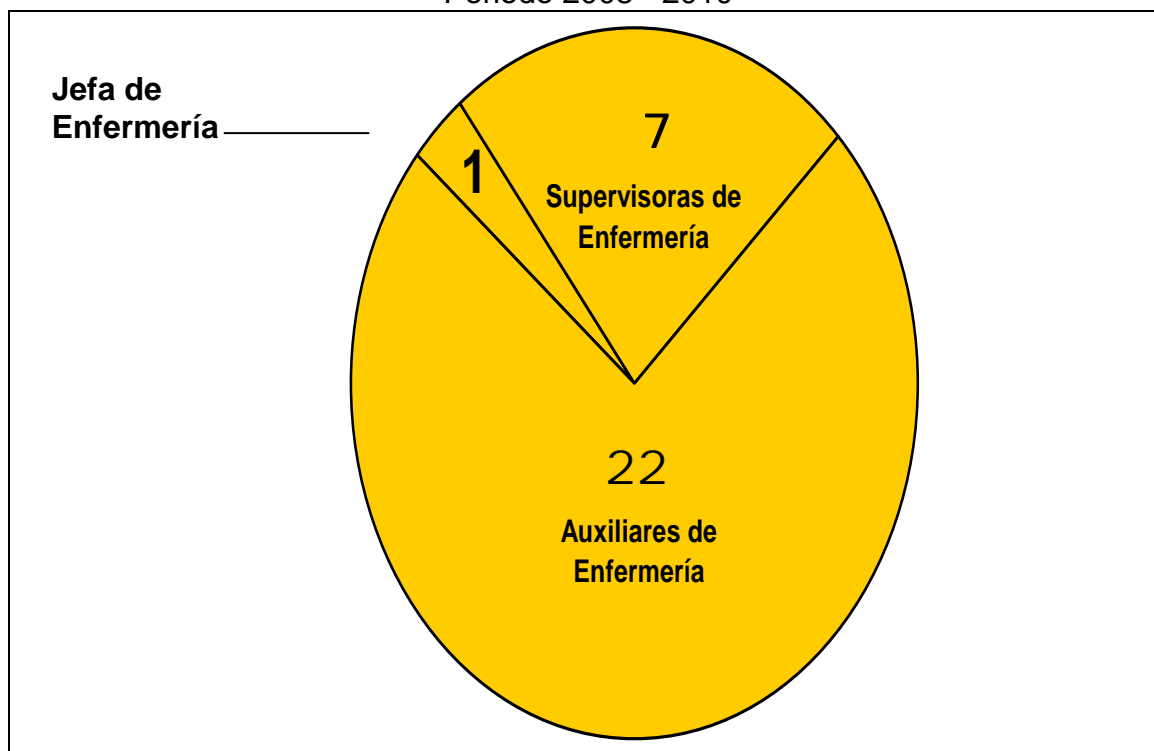
En cuanto al sexo: 74 empleados o sea el 96% son féminas y 3 o sea el 4% son masculinos. Se elaboró la boleta con más de 85 interrogantes, diseñadas y analizadas para recopilar la información necesaria sobre el tema en estudio. El

tamaño de la muestra es de 30 trabajadores de enfermería; de los cuales 27 son mujeres y 3 son hombres, siendo estos los únicos varones que trabajan en el área de enfermería.

2.5.7 Puesto que desempeña el personal entrevistado

La función que realizan actualmente los entrevistados es: de Auxiliares de Enfermería 22, Supervisoras de Enfermería 7 y 1 Jefa de Enfermería. Así lo expresa la gráfica siguiente:

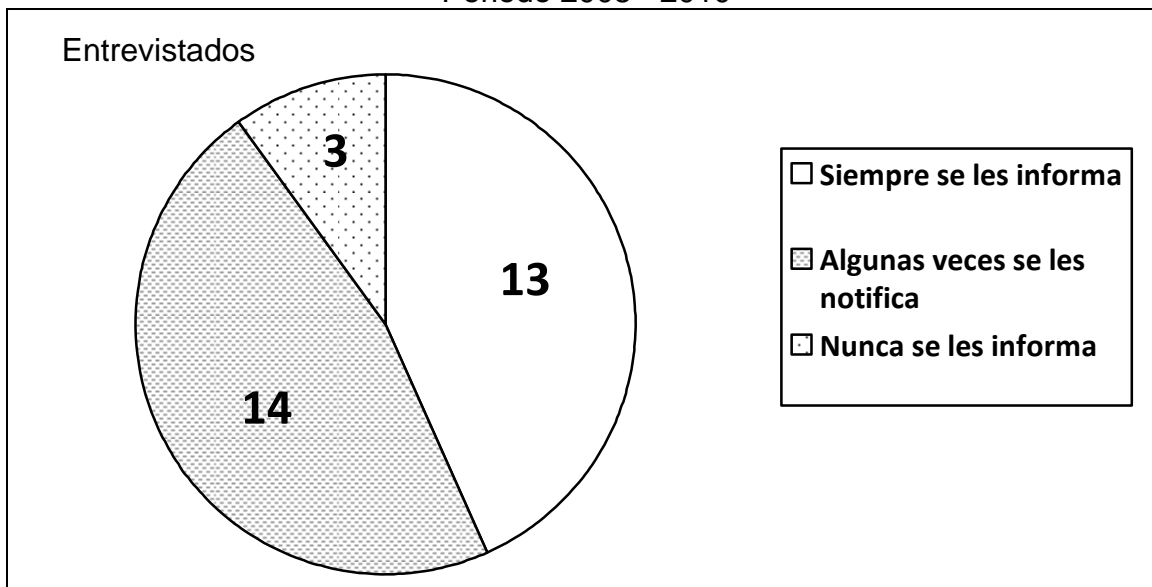
Gráfica 3
Puesto que desempeñan actualmente en el
Hospital Nacional de Chimaltenango
Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

Se indagó el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca de los objetivos de enfermería; la gráfica 4 así lo expone: 13 entrevistados afirmó que siempre se les informa sobre los fines de la unidad de enfermería; 14 indicó que algunas veces se les ha notificado y 3 que nunca se les ha informado.

Gráfica 4
Se informa sobre los objetivos del área de enfermería del
Hospital Nacional de Chimaltenango
Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

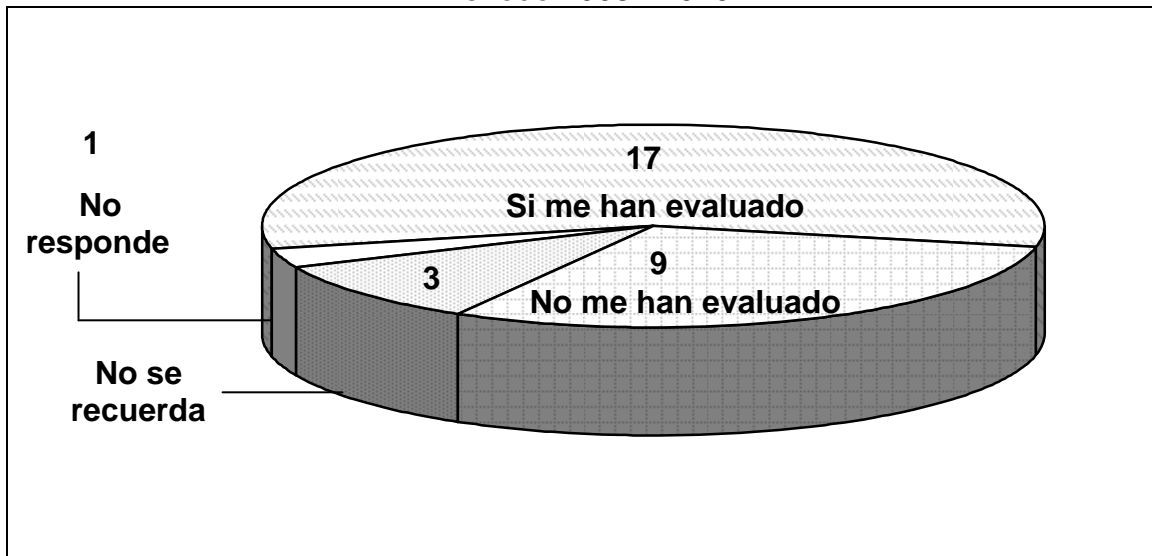
Por lo anterior, no todos los empleados del área de enfermería, tienen conocimiento de los objetivos; ya que a lo sumo el 57% o sea 17 personas no están completamente informadas de los mismos. Entonces se evidencia las deficiencias, pues si no poseen los conocimientos de dichos objetivos, no se podrá cumplir con ellos; y por ende repercutirá en que no se atenderá a los pacientes de la manera adecuada.

2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL

Actualmente en el servicio de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango, existe la evaluación del desempeño, la misma se lleva a cabo sin la debida planificación y con el desconocimiento de los objetivos y estrategias.

De acuerdo a lo anterior se les preguntó al personal objeto de estudio, si les ha evaluado el desempeño de su trabajo, la gráfica 5 muestra los resultados a dicha interrogante: 17 personas dijeron que sí se les ha evaluado, 9 que no se les ha evaluado, 3 que no se recuerda y un empleado no respondió a la pregunta.

Gráfica 5
Evaluación del desempeño al personal
Área de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango
Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

Existe indiferencia por parte de la Jefa y las Supervisoras de Enfermeras por conocer el desempeño del personal que tienen bajo su mando, los resultados anteriores demuestran que no a todo el personal de enfermería le realizan la evaluación del desempeño. Por consiguiente, no se puede determinar si las enfermeras están haciendo correcta o incorrectamente su trabajo, por ende no se puede conocer los diferentes problemas en el departamento de Enfermería.

2.7 FORMAS DE EVALUACIÓN ACTUAL

Se valora el desempeño del personal de enfermería por medio de boletas, las que contienen información superficial de las atribuciones que tiene que realizar el personal de enfermería, es decir que dichos formatos actuales, no contemplan varias facultades que son importantes que se valoren. Únicamente existen 2 tipos de formas diseñadas para calificar el trabajo efectuado de las supervisoras y auxiliares de enfermería. (Ver tablas 1 y 2)

Según lo que expuso el Jefe de Personal y la Jefa de Enfermería, propiamente en el caso de esta última, no existe la boleta de evaluación (formato), por consiguiente no se le pondera su desempeño.

Hay subjetividad, debido a que el evaluador debe conceder una ponderación basada en su propio criterio, sobre el desenvolvimiento del empleado en una escala que va de necesita mejorar a excelente. Por ende la apreciación del desempeño se basa únicamente en las opiniones de las personas que confieren la calificación, es decir que cada una de las mismas interpretan y perciben las situaciones a su manera.

No hay flexibilidad, ya que el formato de apreciación del desempeño actual contiene estándares de evaluación previamente definidos, lo que trae como consecuencia que la evaluación de las personas deba ajustarse a dicho instrumento. Cabe mencionar que cada trabajador es distinto, por lo que dichos estándares de medición son generales para todos, es decir, que existe una sola variante que se utiliza para los auxiliares de enfermería, independientemente del área que les corresponde atender (pediatría, emergencia, entre otros); la misma situación ocurre en el caso de las supervisoras. Por consiguiente, no se evalúa de acuerdo a las características de cada servicio y de cada trabajador.

Además, la valoración del desempeño actual se realiza en forma empírica, debido a que sólo a unos pocos se les comunica sus resultados de evaluación, y por ende no se utilizan los resultados de la misma para detectar fortalezas, debilidades, necesidades de capacitación, entre otros.

El ascenso de una Supervisora de Enfermeras a Jefa de Enfermería, es un claro ejemplo, de que no se tomó de base los resultados de la apreciación del desempeño, según lo expuesto por el Jefe de Personal del Hospital. Es decir, que la promoción de dicho ascenso se tomó en forma arbitraria, lo que conlleva a que no hay una base o fundamento en dicha herramienta de evaluación, y por

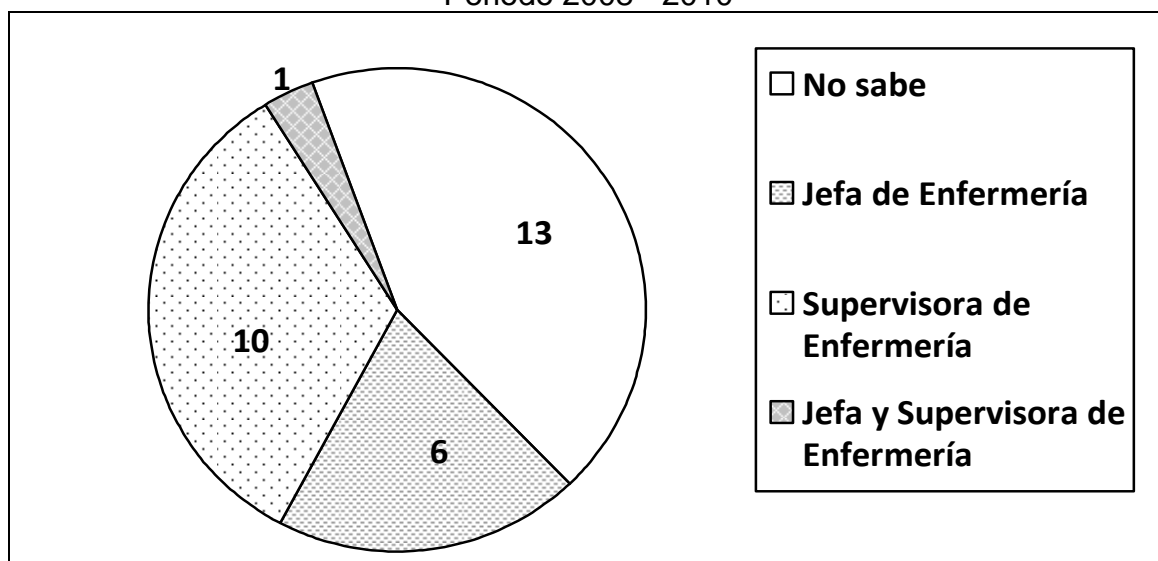
ende no se selecciona al personal que este mejor preparado y con mejor desempeño.

Por ende, parcialmente se emplea el método de escalas gráficas, de acuerdo a lo ya indicado sólo existen únicamente dos tipos boletas o formatos para la apreciación del desempeño, y además de que no cumple con todos los requerimientos que se necesitan para emplear dicho método de evaluación.

2.8 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las encargadas de evaluar el desempeño del personal son la Jefa y las Supervisoras de Enfermería, esta información se fundamenta en la gráfica 6; ya que de los trabajadores que contestaron que sí se les ha evaluado su desempeño: 13 personas no sabe quien le realizó la evaluación, 6 respondieron que la misma la hizo la Jefa de Enfermeras, 10 afirmaron que le corresponde a las Supervisoras de Enfermeras, y sólo 1 contestó que; tanto la Jefa de enfermeras, como las Supervisoras realizan la evaluación del desempeño.

Gráfica 6
Puesto que realizó la evaluación del desempeño
Área de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango
Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

2.9 SEGUIMIENTO Y ACCIONES CORRECTIVAS

2.9.1 Sobre la entrevista de evaluación del desempeño

De las personas que sí se les ha evaluado su desempeño, se les consultó si se les ha informado sobre los resultados de dicha evaluación, 7 contestaron que siempre, 8 que algunas veces, 2 trabajadores que nunca, y 13 dejaron la respuesta en blanco.

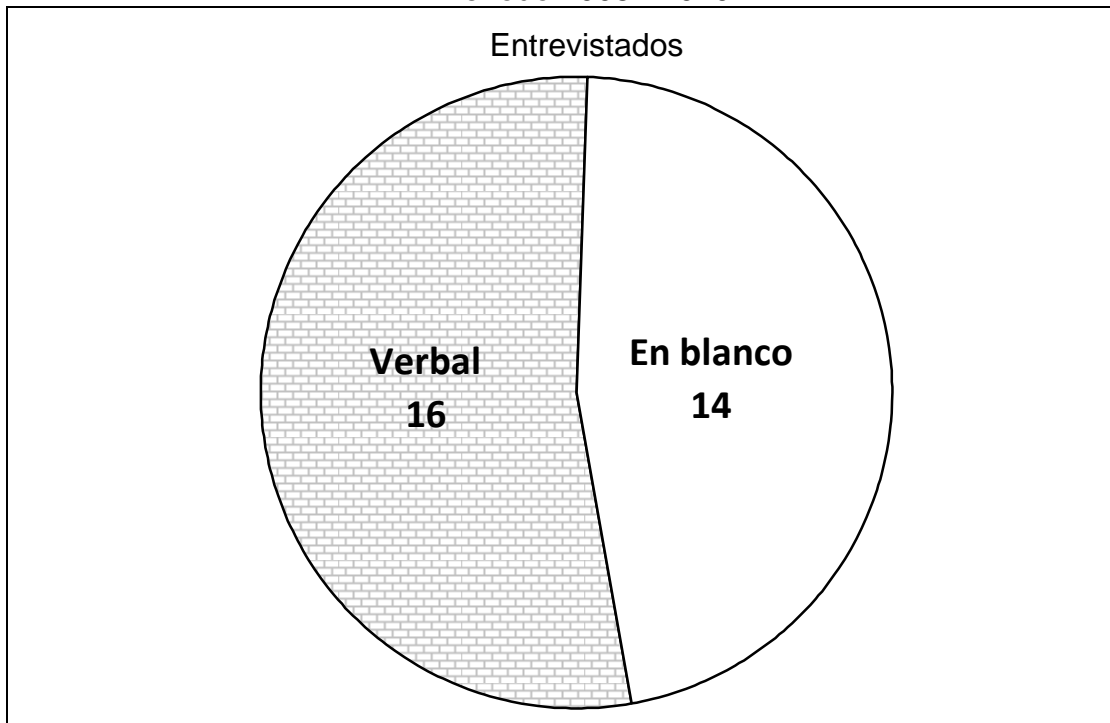
Sobre la forma en que se les ha informado los resultados de la calificación laboral, 16 indicaron que ha sido verbal, y el resto de encuestados o sea 14 no respondieron. Ver gráficas 7 y 8.

Gráfica 7
Informan sobre los resultados de la evaluación
Área de enfermería Hospital Nacional de Chimaltenango
Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

Gráfica 8
Forma que se le ha informado sobre los resultados de la evaluación
Área de enfermería Hospital Nacional de Chimaltenango
Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

Lo anterior demuestra, basándose en la gráfica 7, que el 50% de las enfermeras evaluadas se les notifica los resultados y el otro 50% no tienen la seguridad de que se les haya informado, lo cual viene a confirmar el poco seguimiento sobre los mismos en dichas evaluaciones y en si en la calificación del desempeño, y al no haber retroalimentación, no se puede determinar si el personal está cumpliendo correctamente con sus labores.

2.9.2 Las decisiones de capacitación se hacen de manera arbitraria

Existe diferencia en la programación de las capacitaciones, las enfermeras no coinciden en sus respuestas: 2 personas afirman que se hacen cada mes, 9 indicaron que se efectúa cada 2 meses, 8 dicen que se realiza cada seis meses, 3 señalaron que es cada año y el 8 no respondieron.

No hay un sustento en la herramienta de evaluación; ya que la toma de decisiones sobre los cursos de capacitación, no se imparten de acuerdo al bajo desempeño del personal, o bien por las deficiencias y/o debilidades detectadas por dicha boleta de evaluación; sino que se da en base a un tema o problema de actualidad (cualquier epidemia que ataque en el momento a la población circundante, como por ejemplo: el dengue, cólera, gripe A H1N1, entre otros); esta información se ampara según los comentarios, opiniones y exposiciones de los encuestados.

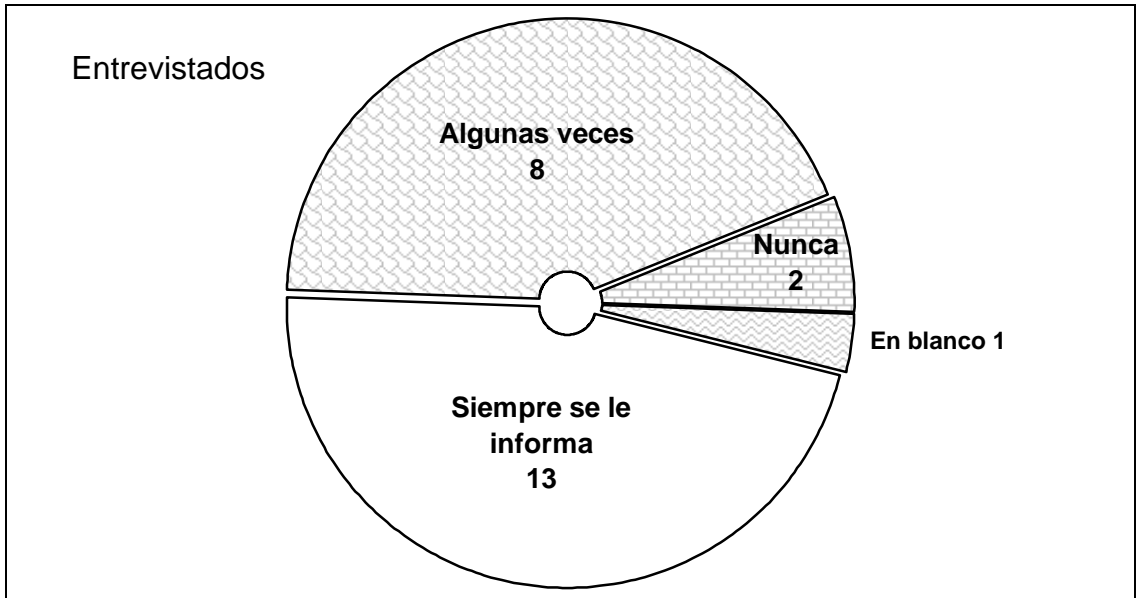
De acuerdo a lo anterior, la oportunidad de desarrollo que se ofrece al personal objeto de estudio, consiste en participar en las actividades de orientación; los principales cursos son: control prenatal, ITS (infecciones de transmisión sexual), métodos de planificación familiar, entre otros. Estas actividades de capacitación son decididas por la Jefa y las Supervisoras de Enfermería, en su mayoría.

Los cursos que recibe el personal de enfermería son positivos; pero es necesario capacitar o reforzar en base en las deficiencias, para mejorar el desempeño del personal y así ofrecer un mejor servicio a los pacientes y familiares que demandan los servicios de salud del Hospital.

2.9.3 Sobre la optimización del desempeño laboral

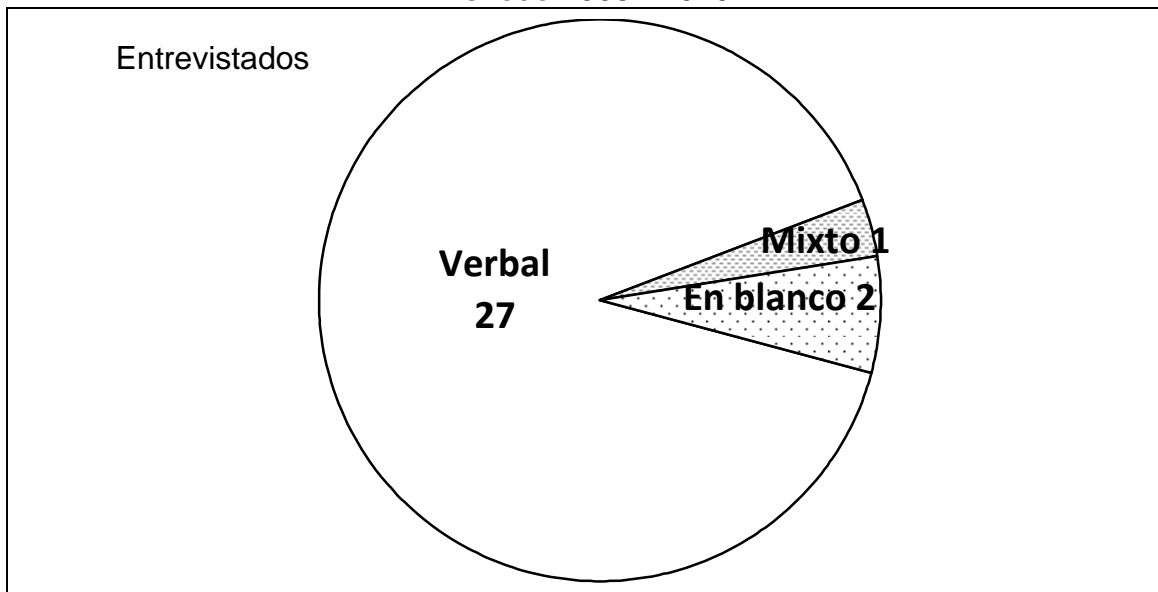
Se les preguntó al personal objeto de estudio si se les informaban la manera de cómo mejorar el desempeño laboral, la gráfica 9 describe que: el 13 personas del personal encuestado afirmó que siempre se le informa, 8 indicó que algunas veces, 2 que nunca, y 1 no respondió. De los que contestaron que siempre o algunas veces, se les preguntó de que manera les informan, la gráfica 10, lo determina así: 27 empleados afirmaron que es de forma verbal, 1 contestó que mixto, y 2 no respondieron.

Gráfica 9
 Le Informan la manera de cómo mejorar el desempeño laboral
 Área de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango
 Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

Gráfica 10
 Forma de informar cómo mejorar el desempeño laboral
 Área de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango
 Periodo 2008 - 2010



Fuente: investigación propia, 2008.

Es significativo que se le informe al personal de enfermería la forma de cómo mejorar el desempeño laboral, para que con ello se preste un servicio adecuado al paciente del Hospital Nacional de Chimaltenango, y si no se le informa al mismo sobre sus virtudes y deficiencias, no se puede tener el progreso que pretenden las autoridades de dicho recinto, y por consiguiente no se puede obtener resultados positivos.

2.10 RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON LA BOLETA DE EVALUACIÓN, EL REGLAMENTO INTERNO, NORMAS Y FUNCIONES, DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO

Se les consultó a la Jefa, Supervisoras y Auxiliares del servicio de enfermería en que grado cumplen con las atribuciones de cada uno. Por las situaciones ya expuestas con anterioridad, para los dos últimos puestos de trabajo, se aportaron los cuestionarios de evaluación; mientras que para la primera, no existe dicho formato.

De acuerdo a lo anterior, los parámetros que se manejan en la boleta de evaluación actual del servicio de enfermería son: **excelente:** para los que demostraron logros extraordinarios en todos los aspectos que se solicitan de acuerdo al puesto; **bueno:** se entiende como lo esperado para la posición, son los que cumplen claramente las exigencias del puesto; y **necesita mejorar:** esto refleja que no cumple con los requerimientos del puesto por lo que hay que mejorar.

Asimismo se solicitó los resultados a las altas autoridades del servicio (jefa y supervisoras) de las evaluaciones que se le han practicado al personal en estudio, pero tampoco se proporcionó información sobre dichos resultados. Por tal motivo se les pidió a los trabajadores que se encuestaron que respondieran en forma anónima, honrada y honesta como profesionales que ellos son, la boleta de desempeño actual y estos son los resultados que se obtuvieron.

2.10.1 Para Auxiliares de Enfermería

Se hizo una prueba piloto, en donde las interrogantes presentadas en la tabla 1 corresponden al formato de evaluación actual que se emplea en el servicio, mismo que contiene 25 preguntas enfocadas al cuidado del paciente y su entorno, entrevistándose a 22 Auxiliares de Enfermería (ver tamaño de la muestra), se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1
Desempeño de Auxiliares de Enfermería
Formato de evaluación
Hospital Nacional de Chimaltenango

No.	RUBROS	Excelente	Bueno	Necesita Mejorar
1	RESPONSABILIDAD			
1.1	Puntualidad	21	1	
1.2	Presentación personal, uniforme, hábitos higiénicos	20	2	
1.3	Cumplimiento del reglamento de la institución, normas y disposiciones	18	4	
2	ASPECTOS LABORALES			
2.1	Armonía y colaboración con su jefe inmediato y autoridades	4	16	2
2.2	Armonía y colaboración con sus compañeros y personal de otras áreas	16	5	1
2.3	Armonía y colaboración con los pacientes	16	4	2
2.4	Armonía y colaboración con los familiares de los pacientes	7	10	5
2.5	Cumple asignaciones de su puesto	19	3	
2.6	Mantiene orden y limpieza en su trabajo	20	2	
2.7	Acepta errores	7	15	
2.8	Manifiesta control emocional	16	4	2
2.9	Manifiesta lealtad a la institución	20	2	
2.10	Guarda secreto profesional	19	3	
2.11	Se responsabiliza por el equipo y material del servicio	19	2	1
2.12	Participa en actividades que se planifican en la institución	21	1	
2.13	Se interesa por su superación personal	7	9	6
2.14	Se interesa por las necesidades del paciente y atiende a sus llamadas	19	3	
2.15	Colabora con los diferentes servicios cuando se le llama a cubrir otras áreas	16	6	
2.16	Cumple su horario de trabajo en el servicio	3	18	1
3.1	Se mantiene informado del que hacer de su servicio y sus necesidades	19	2	1
3.2	Planifica y organiza su trabajo	7	15	
3.3	Ejecuta procedimientos en forma correcta	21	1	
3.4	Manifiesta iniciativa en el trabajo	16	6	
3.5	Utiliza técnicas de asepsia en el manejo de material y equipo estéril	20	2	
3.6	Ejecuta plan de atención de enfermería individual del paciente	21	1	

Fuente: Área de Enfermería, 2006.

Para el rubro No.1, veintiún (21) personas reconocieron que son excelentes en cuanto a puntualidad, y sólo un empleado manifestó que es bueno en cuanto a dicho tema. Veinte (20) empleados indicaron para el punto 1.2, que cumplen excelentemente con la Presentación personal, uniforme, hábitos higiénicos; y sólo dos trabajadores respondieron que es bueno su cumplimiento en cuanto a dicha interrogante; y así sucesivamente de esta forma es como se interpretan los resultados obtenidos.

De acuerdo a lo anterior, hay algunas tareas que se realizan en forma “excelente” por parte de la mayoría de los empleados; siendo estos los rubros: puntualidad, participación en actividades que se planifican en la institución, ejecución de procedimientos en forma correcta, ejecución del plan de atención de enfermería individual del paciente; ver dichos rubros en la tabla 1.

Hay responsabilidades que el cumplimiento es “bueno”, tales como: 2.4) armonía y colaboración con los familiares de los pacientes y 2.13) el interés por su superación personal; también algunas Auxiliares de Enfermeras reconocen que “necesitan mejorar” en los aspectos laborales.

2.10.2 Para las Supervisoras de Enfermeras

La tabla 2 muestra la información que se obtuvo al entrevistar a 7 Supervisoras de Enfermería, siendo 24 interrogantes correspondientes a las atribuciones; ya que en la interpretación sobre el formato de evaluación, ellas reconocen que cumplen sus tareas de forma **excelente** en los cuestionamientos Nos: 1.4) Supervisa y evalúa el cuidado de enfermería que brinda el personal a su cargo, 2.2) Promueve el crecimiento y desarrollo del personal auxiliar, 2.3) Promueve el espíritu de trabajo en equipo en paz, y otras preguntas; también hay que destacar la pregunta 2.12 relacionada con la evaluación del desempeño; en donde 2 Supervisoras de Enfermeras indican que realizan dicha actividad de manera **excelente**, para el aspecto **bueno** siendo 3 supervisoras, y las otras 2 **necesitan mejorar** su intervención en la misma; es decir, que según

comentarios de las entrevistadas no han evaluado al personal a su cargo. Además algunas Supervisoras de Enfermeras reconocen sus deficiencias; ya que **necesitan mejorar** en los aspectos: 1) cuidado directo, 2) administrativo, 3) docencia y 4) investigación; específicamente en los ítems Nos: 1.5) Brinda apoyo emocional a pacientes y familiares, 1.6) Recibe y entrega a pacientes en su unidad cerciorándose del estado general, 2.7) Elabora rol de turnos cada mes y otros temas. A continuación la tabla 2.

Tabla 2
Desempeño de Supervisoras de Enfermería
Formato de evaluación
Hospital Nacional de Chimaltenango

No.	ASPECTO	Excelente	Bueno	Necesita Mejorar
1	CUIDADO DIRECTO			
1.1	Protege la individualidad del paciente	1	6	
1.2	Brinda atención a pacientes que necesiten cuidados especiales	1	6	
1.3	Elabora, ejecuta y evalúa el cumplimiento del plan de atención	6	1	
1.4	Supervisa y evalúa el cuidado de enfermería que brinda el personal a su cargo	7		
1.5	Brinda apoyo emocional a pacientes y familiares	5	1	1
1.6	Recibe y entrega a pacientes en su unidad cerciorándose del estado general	1	5	1
2	ADMINISTRATIVO			
2.1	Acepta al personal asignado	1	6	
2.2	Promueve el crecimiento y desarrollo del personal auxiliar	7		
2.3	Promueve el espíritu de trabajo en equipo, en paz y armonía	7		
2.4	Planifica y dirige reuniones con el personal a su cargo	5	2	
2.5	Fomenta y mantiene buenas relaciones interpersonales	2	5	
2.6	Mantiene equipado su servicio	7		
2.7	Elabora rol de turnos cada mes	2	4	1
2.8	Cumple con lineamientos y normas de la institución	1	6	
2.9	Elabora asignaciones al personal a su cargo	7		
2.10	Cumple con horario establecido	6	1	
2.11	Se presenta debidamente uniformada	7		
2.12	Evalúa al personal a su cargo de acuerdo a normas establecidas	2	3	2
3	DOCENCIA			
3.1	Identifica necesidades de capacitación del personal de enfermería del servicio a su cargo para planificar, desarrollar y evaluar programas de educación	7		
3.2	Elabora y ejecuta programas de educación para impartir enseñanza incidental y programada a pacientes y familia	3	2	2
3.3	Colabora con los centros docentes en la realización de practicas clínicas de los programas de información de personal de enfermería	6	1	

4	INVESTIGACIÓN			
4.1	Promueve, realiza y participa en estudios de investigación dentro de su servicio de enfermería	1	4	2
4.2	Realiza, actualiza y divulga el diagnóstico anual de su servicio	1	5	1
4.3	Participa en la investigación, incidencia y prevalencia de casos de infecciones intrahospitalarias del servicio a su cargo	1	5	1

Fuente: Área de Enfermería, 2006.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se estableció las debilidades que posee el personal de enfermería, y por ende tomar decisiones para poder contrarrestar las mismas.

2.10.3 Para Jefa de Enfermeras

Como ya se mencionó, no existe la herramienta de valoración del desempeño para este puesto de trabajo. La tabla 3 revela la información sobre el Reglamento Interno, Normas y Funciones; en el cual respondió la Jefa del área de Enfermería a 37 interrogantes (conforme a sus atribuciones establecidas en dicho reglamento); del mismo modo como lo hicieron las supervisoras y auxiliares se le solicitó a dicha persona que respondiese de forma honrada y honesta, y estos fueron los resultados obtenidos: hay preguntas que reconoce las tareas que realiza de **excelente**, ver los cuestionamientos del 1 a la 12 entre otros; y de las funciones que ejecuta como **buenas**, ver las interrogantes de la 13 a la 18 entre otras, además en la columna NM, debe leerse necesita mejorar.

Tabla 3
Desempeño de la Jefa de Enfermería de acuerdo a el
Reglamento Interno, Normas y Funciones, Hospital Nacional de Chimaltenango

	Preguntas	Excelente	Bueno	N M
1.	Dirige los servicios de enfermería del Hospital.	1		
2.	Planea, organiza y coordina las actividades de enfermería de los servicios de acuerdo a las normas.	1		
3.	Participa en el planeamiento de los nuevos servicios o reacondicionamiento de los ya existentes.	1		
4.	Mantiene un plan y un equipo de personal organizado que reciba prontamente situaciones de emergencia.	1		
5.	Analiza documentos y trámites respectivos.	1		
6.	Da solución a los problemas de su competencia.	1		
7.	Se responsabiliza de la elaboración y ejecución del plan de trabajo anual de los servicios de enfermería.	1		
8.	Desarrolla el plan anual de trabajo.	1		
9.	Evalúa cualitativamente y cuantitativamente los servicios de enfermería, de acuerdo a criterios establecidos.	1		
10.	Analiza y estudia la situación de enfermería para sugerir cambios o adaptaciones con el objeto de mejorar el cuidado de pacientes y funcionamiento de los servicios.	1		
11.	Efectúa rondas a los servicios de pacientes en forma periódica para observar las actividades de enfermería y el desenvolvimiento del personal.	1		
12.	Evalúa a Enfermeras Supervisoras y Auxiliares de Enfermería de acuerdo con lo establecido y participa en el análisis de evaluación de personal de enfermería en casos especiales.	1		
13.	Establece o actualiza sistemas y normas de evaluación del personal.		1	
14.	Guía y orienta a las Enfermeras Supervisoras en la ejecución de sus funciones.		1	
15.	Procura el suministro del equipo y material necesario para el funcionamiento de los servicios de enfermería.		1	
16.	Hace gestiones para la obtención de equipo y material en determinadas circunstancias.		1	
17.	Vela por la adecuada utilización del equipo y material.		1	
18.	Participa en el análisis de consumo y calidad del equipo y material.		1	
19.	Fomenta y mantiene buenas relaciones interpersonales, con el público y personal.	1		
20.	Planea con la colaboración de las enfermeras el programa de educación en servicio y ayudar a su realización.	1		
21.	Promueve y procura la actualización de conocimientos del personal de enfermería.		1	
22.	Respeto y hace cumplir normas y reglamentos, procurar su establecimiento y actualización.		1	
23.	Identifica las necesidades en relación a normas y reglamentos.		1	
24.	Coopera con los departamentos Técnico-Administrativos, en el cumplimiento de las normas que se relacionen con enfermería.		1	
25.	Promueve y asiste a reuniones ordinarias y extraordinarias.		1	
26.	Lleva a cabo otras actividades que le sean asignadas de acuerdo a normas del Hospital.		1	
27.	Elabora informes mensuales y anuales sobre las actividades de enfermería.	1		
28.	Elabora plan anual de vacaciones para el personal de enfermería.	1		

29.	Asiste a eventos educativos, comités o comisiones cuando fuere designada.	1		
30.	Participa en la elaboración del presupuesto.		1	
31.	Participa en estudios de investigación relacionados con enfermería.		1	
32.	Lleva a cabo entrevistas con el personal de enfermería, pacientes y público en general.		1	
33.	Asesora en lo referente a enfermería, a personal médico y otras personas que lo soliciten.	1		
34.	Colabora en la coordinación y evaluación de prácticas de alumnos en las diferentes áreas.	1		
35.	Establece medidas para mantener alta calidad de atención a los pacientes.	1		
36.	Estimula al personal para que desarrolle sus potencialidades al máximo.		1	
37.	Vela por el estado de salud del personal y seguridad física en el trabajo.		1	

Fuente: (13:36-38)

Con respecto al tema de evaluación del desempeño, en las preguntas 9 y 12; reconoce que las tareas las realiza de forma **excelente**, y en la pregunta 13 trata sobre si la Jefa de Enfermería actualiza los sistemas y normas de evaluación del personal, su respuesta fue de **bueno**, es decir, que cumple con lo que se espera del puesto de trabajo.

2.11 CARACTERÍSTICAS DE LA HERRAMIENTA ACTUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Además de las situaciones ya descritas en anteriores numerales, existen estas otras limitaciones de la boleta actual de evaluación del desempeño.

a. Hay subjetividad

La valoración es subjetiva, debido a que el evaluador toma la decisión de que nota le pondrá al trabajador en su desempeño, ya que no se realiza en base a los resultados o logros que dicha persona ha alcanzado. (Ver tabla 1 y 2)

De esta forma al momento de la toma de decisiones en cuanto a: promociones, ascensos o traslados, entre otros; por la subjetividad de la

apreciación, será más difícil la elección del personal con el mejor desempeño y preparación; lo que trae como consecuencia nombrar a empleados en puestos de trabajos, sin el fundamento de los resultados alcanzados en la evaluación del cumplimiento de sus atribuciones.

b. Es general

La aplicación de la herramienta de evaluación es común a todos los empleados que constituyen el servicio de enfermería, independientemente del departamento que les corresponde atender; es decir, que las mismas tareas que se evalúan en maternidad también se evalúan en el área de emergencia. Por ende se aplica la misma boleta en los distintos servicios aunque sean de naturaleza diferente.

c. Hay rigidez

Las tareas a evaluar son concluyentes, indiscutibles, (ver tablas 1 y 2) por lo que no hay posibilidades de que el subordinado pueda rebatir, sugerir, dar ideas u opiniones que puedan contribuir al mejoramiento de dicha herramienta.

Debido a la rigidez, no se podrá establecer cuales son las debilidades y/o fortalezas de los empleados. Lo ideal es contrarrestar las primeras, y aprovechar las segundas, siempre en beneficio de las personas que requieren de los servicios de salud del hospital.

d. Es escueta

La boleta contiene aspectos muy generales, ya que no comprende algunas atribuciones a evaluar.

Hay tareas que no se evalúan: en el caso de la Jefa de Enfermeras es el 100%; la razón es que no existe el cuestionario para medir el cumplimiento

de sus facultades; por consiguiente no se podrá saber con exactitud si esta realizando sus labores de forma competente o ineficiente; respecto a las Supervisoras y Auxiliares de Enfermería, hay atribuciones que no se ponderan, debido a que las mismas no figuran en los formatos o boletas actuales de valoración del desempeño, y por ende no se califican.

A continuación se mencionan algunas de las ocupaciones que no aparecen en dichas boletas, en el caso de las Supervisoras de Enfermeras se tienen los siguientes ejemplos:

- ✓ “Guiar y orientar al personal en el desarrollo del trabajo para la atención continua y eficiente del cuidado del paciente.
- ✓ Redistribuir el personal de enfermería según las necesidades como ausencias y llegadas tarde.
- ✓ Enseñar al personal la mejor utilización de manuales, normas y reglamentos.” (12:38-40)

En el caso de las Auxiliares de Enfermería se tienen los siguientes ejemplos:

- ✓ “Realizar procedimientos médico-delegados, tales como: administración de medicamentos por asignación y bajo supervisión de la enfermera.
- ✓ Tomar y anotar signos vitales.
- ✓ Ofrecer y facilitar los medios que estén a su alcance para dar ayuda emocional, espiritual y social a los pacientes.” (12:40-41)

De acuerdo a lo anterior, hay atribuciones que son necesarias que se evalúen; el personal auxiliar necesita que se le guíe y oriente en las tareas diarias que le corresponde realizar (ver gráfica 12); si no ponderan estas facultades (y las otras que no figuran en la boleta actual), no se podrán cumplir los objetivos del servicio de enfermería, o puede ser muy difícil lograr los mismos.

Y como ya se ha mencionado las enfermeras(os) cumplen un papel trascendental, porque estos empleados prestan sus conocimientos, su esfuerzo físico; es decir, que proporcionan el servicio al mantenimiento y recuperación de la salud de los pacientes. Si no se detecta, ni se mide adecuadamente el cumplimiento de las labores del personal, debido a que hay algunas atribuciones que no se evalúan, no se podrá detectar a enfermeras(os) con un desempeño inadecuado; por consiguiente se puede poner en riesgo la salud y hasta la vida de los pacientes del Hospital, por lo que es importante que las autoridades de enfermería, posean la herramienta de evaluación actualizada, y así tener la información correcta del desempeño de su personal, para las presentes o futuras tomas de decisiones.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
A TRAVÉS DEL METODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL
HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO

La finalidad de este apartado es de elaborar las herramientas que le permitan al servicio de enfermería, medir adecuadamente el cumplimiento de las atribuciones de su personal. Se ha diseñado un sistema de valoración el cual tiene como objetivo medir y mejorar el desempeño de sus trabajadores en la realización de sus actividades, y que los resultados que se obtengan de su ejecución serán de beneficio para: el personal objeto de estudio, demás trabajadores del hospital, así como las personas que requieran dichos servicios de salud.

De este modo, al cumplirse los objetivos del servicio enfermería por parte de su personal, se estará contribuyendo en el logro de los fines o propósitos del Hospital. Por ende, la comunicación entre superior y subalterno es muy importante, ya que el supervisor deberá formular preguntas; tales como: ¿Qué puede hacer usted? ¿Cómo cree que puede mejorar su desempeño? ¿Qué dificultades le impiden mejorar su acción? ¿Qué sugerencias ofrece? ¿Cómo cree que puede ayudar?

De esta forma, el desempeño se evaluará conforme al logro de los objetivos fijados en forma participativa, estimulando también la autoevaluación y el autocontrol; asimismo se tendrá el aporte de ideas constructivas de alto valor, las que podrán adquirirse de la experiencia y conocimiento de los subordinados.

En base en lo anterior y de acuerdo a los problemas descritos en el capítulo II, se propone el sistema de evaluación del desempeño por administración por objetivos.

3.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO

Están orientados a identificar y facilitar la solución de los problemas que afectan el rendimiento de los trabajadores, y en consecuencia permite detectar el grado de efectividad en el desarrollo de las funciones del puesto al que pertenece el evaluado; se dividen en: objetivo general y objetivos específicos.

a. Objetivo general

Promover información válida y objetiva sobre la calidad del desempeño de cada trabajador, a fin de que la misma sirva de base para la toma de decisiones y ejecución de acciones, y por ende provea una visión real del grado de efectividad de los empleados, que conforman el servicio de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango.

b. Objetivos específicos

- Facilitar al servicio de enfermería, una herramienta útil, que permita medir objetivamente el desempeño de su personal.
- Fomentar las relaciones interpersonales en el área de enfermería, para que mejore la comunicación entre: Jefa Supervisoras y Auxiliares de Enfermería.
- Evaluar el desempeño de los empleados del servicio de enfermería, para determinar sus fortalezas y/o debilidades.
- Fundamentar la ejecución y formulación de programas de capacitación, para el personal con deficiencias, para mejorar su desempeño.
- Lograr el mejor desempeño de los trabajadores en el desarrollo de sus atribuciones, y fomentar el deseo de superación.

- Motivar al personal del servicio de enfermería con recompensas no económicas.

3.2 VENTAJAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO

Se complementa con los objetivos anteriormente descritos, siendo éstas:

- Proporciona herramientas para la valoración del desempeño de los empleados, por ejemplo: los formularios de Evaluación de las atribuciones para la retroalimentación de los resultados obtenidos, entre otros.
- Describe la metodología para la obtención de la calificación del desempeño e indica el proceso o pasos a seguirse en la evaluación.
- Hay flexibilidad, por que permite cambios o actualización del sistema.

3.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La evaluación será ejecutada por el jefe inmediato del empleado, (de acuerdo al Reglamento Interno, Normas y Funciones) quien debe llenar los formularios respectivos propuestos (formas de la I a la IX), de manera objetiva e imparcial, sobre la manera en que se desempeñe el trabajador. Los evaluadores que ejecutarán la apreciación serán: el Director del Hospital evaluará a la Jefa de Enfermeras, esta a su vez a las supervisoras, y estas ultimas a los auxiliares.

Para la valorar el desempeño de los puestos de trabajo de: Jefa, Supervisora y Auxiliares se realizará para cada cargo el mismo proceso de evaluación, empleándose para dicho proceso las formas de la I a la IX.

Conforme a las situaciones descritas en el capítulo II, la herramienta de apreciación que se propone, es el sistema de evaluación del desempeño por administración por objetivos, el que consta de una serie de pasos que se desarrollan a continuación:

Paso 1. Establecimiento de objetivos de la organización

La puesta en marcha del sistema propuesto se inicia con el establecimiento de objetivos de la institución, acatando lo fijado en el Reglamento Interno, Normas y Funciones de dicho nosocomio, los objetivos del Hospital Nacional de Chimaltenango ya están definidos.

Tabla 4
Visión, misión y objetivos del
Hospital Nacional de Chimaltenango

a.	Visión del Hospital Nacional de Chimaltenango
	"Mejorar la calidad de vida de la población del departamento de Chimaltenango, en sus aspectos: físico, mental y social." (11:2)
b.	Misión del hospital nacional de Chimaltenango
	"Ofrecer a la población del departamento de Chimaltenango, servicios de: promoción, prevención y recuperación de la salud, en forma integral aspirando a convertirnos en líderes en calidad y eficiencia entre las instituciones del sector salud, a través del trabajo en equipo de nuestro personal; y el logro de una satisfacción plena del usuario." (11:2)
c.	Objetivos del Hospital Nacional de Chimaltenango
	Objetivo general
	"Mejorar los servicios de atención en salud en forma eficiente y de calidad a la población del departamento de Chimaltenango, a un mediano plazo a través de nuestro recurso humano y actividades programadas." (11:2)
	Objetivos específicos
	<ul style="list-style-type: none">• "Mejorar la capacidad de ejecución operativa de nuestro recurso humano, a corto plazo mediante acciones de capacitación y motivación.• Mejorar la imagen y credibilidad de la institución, a través de la calidad de atención a la población del departamento de Chimaltenango.• Ampliar la cobertura en servicios de encamamiento de 75 camas en la actualidad a 100 camas, para el año dos mil ocho. " (11:3)

Fuente: Departamento de Personal, 2008

Paso 2. Establecimiento de objetivos del servicio de enfermería

En esta fase se establece los fines del departamento, al igual que en el paso uno, acatando lo fijado en el Reglamento Interno, Normas y Funciones de dicho hospital, los objetivos del servicio de enfermería ya están establecidos.

Tabla 5
Definición y objetivos
del servicio de enfermería

	Definición del servicio de enfermería
	“Este departamento, basa sus acciones en la creencia que se deben satisfacer las necesidades básicas del paciente, proporcionando un servicio individual de comunidad, satisfacción, ayuda física, emocional, social y espiritual, contribuyendo con ello al mantenimiento y recuperación de la salud del ser humano, sin discriminación de raza, credo político, religioso, nacionalidad o clase social.” (12:35)
	Objetivo general
	“Organizar y poner en funcionamiento los servicios de enfermería que aseguren el máximo rendimiento y utilización de los recursos, para prestar una atención segura y eficaz al paciente, su familia y la comunidad.” (12:35)
	Objetivos específicos
	<ul style="list-style-type: none"> • “Dar al paciente la atención adecuada, durante su estancia en el Hospital. • Evaluar el cuidado de enfermería, por medio de supervisión directa, entrevista con pacientes y familia, observación médica y de enfermería. • Motivar al personal de enfermería, para que el aspecto de prevención se incluya en el cuidado del paciente, por medio de la enseñanza individual, grupal y hacia familiares. • Actualizar la enseñanza de enfermería a través de la propia experiencia y la de los demás, a través de los programas de educación de servicio. • Mantener el orden y la disciplina dentro del personal de enfermería. • Brindar las herramientas necesarias, para que el paciente reciba atención de enfermería según sus necesidades durante las 24 horas del día. • Efectuar evaluación al personal de enfermería para ayudarles a mejorar el cuidado integral del paciente y motivar al personal. • Procurar la buena salud del personal por medio del examen médico cada año y cuando sea necesario para lograr su mejor desempeño. • Proporcionar al público un ambiente de cordialidad y de buenas relaciones a través de su servicio. • Responsabilizar al área de enfermería, de dar cuidado médico delegado de acuerdo a normas establecidas.” (12:36)

Fuente: departamento de personal, 2008

Paso 3. Establecimiento preliminar de objetivos entre el superior y subordinado

En esta fase se enumerarán los objetivos elaborados por el supervisor para el subordinado (paso 3A), y así también se listarán los objetivos que proponga el subordinado (paso 3B). Ver forma I. Para esta ilustración se muestra la manera de cómo el empleado (superior y subordinado) debe llenar la forma I.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social Hospital Nacional de Chimaltenango	No. 0001
FORMA I ESTABLECIMIENTO PRELIMINAR DE OBJETIVOS PARA EL PUESTO DE TRABAJO	
Instrucciones: deberá ser llenado con lapicero, con letra clara.	
El día de hoy, <u>10 / 7 / 2009</u> <p style="text-align: center;">fecha</p> Yo <u>Sharon Yamilet Echeverría Ramírez</u> <p style="text-align: center;">nombre completo del empleado</p> trabajador del área de enfermería desempeñándome en el puesto de: <u>Auxiliar</u> <p style="text-align: right;">puesto actual</p> propongo los siguientes <p style="text-align: center;">Objetivos preliminares:</p> 1. <u>Recibir a cada paciente con respeto y calor humano</u> 2. <u>Explicar diagnósticos y sus tratamientos a pacientes.</u> 3. <u>Trabajar en equipo con otro personal médico (incluso con comadronas)</u> 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____	
Observaciones: _____	
<u>Original: Empleado</u>	<u>Duplicado: Archivo</u>
Si ud es el evaluador llene aquí _____ Nombre del evaluado _____ Puesto	Si ud es el evaluado llene aquí <u>Juana Florian</u> Nombre del evaluador <u>Supervisora</u> Puesto

Fuente: aporte del investigador, 2008.

De acuerdo a los propósitos descritos en los pasos uno y dos, las atribuciones del personal y los estándares de enfermería, se tomaran de base para fijar los objetivos

a valorar entre el superior (evaluador) y el subordinado, los que se emplearán para la apreciación del desempeño de dicho empleado.

Por ende es necesario que se le comunique al personal a evaluar, las atribuciones que tienen a su cargo (ver forma II), para que de este modo se puedan establecer con claridad los objetivos a valorar. A continuación forma II.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social Hospital Nacional de Chimaltenango		No. 0001
FORMA II Información Sobre las Atribuciones		
Sr (a) (ita):	<u>Ingrid Johana</u> Nombres del empleado <u>Hernandez</u> Apellidos del empleado	Fecha de Notificación <u>01 / 10 / 2009</u>
trabajador del área de enfermería desempeñando el puesto de: <u>Auxiliar</u> puesto actual		
en el servicio de: <u>Maternidad</u>		
Se le informa las atribuciones del cargo		
1. <u>Dar la alimentación a los pacientes que requieren ayuda.</u>		
2. <u>Dar cuidado especial a pacientes según necesidades y servicio.</u>		
3. <u>Preparar y dar charlas a pacientes y familia.</u>		
4. _____		
5. _____		
6. _____		
7. _____		
8. _____		
9. _____		
10. _____		
Observaciones: _____		

Firma del trabajador		Vo. Bo. _____ Nombre del Jefe(a) de Enfermería
Firma del trabajador		Firma Jefa de Enfermería
Original: Empleado		Duplicado: Archivo

Fuente: aporte del investigador, 2008.

La forma II se debe extender conjuntamente con la forma I. Asimismo dentro de las atribuciones que tienen las altas autoridades del servicio de enfermería (Jefa y

Supervisoras), es el de valorar el desempeño de los empleados a su cargo. El personal evaluador y los trabajadores a evaluar tomar en cuenta lo siguiente: es importante reconocer que en esta etapa, se tendrá un papel preponderante en el éxito o fracaso de las actividades al momento de valorar las mismas; ya que, si dichos objetivos son formulados de manera adecuada, clara, consistente, y sobre todo si se trata de objetivos verificables, el desempeño en las actividades o propósitos serán beneficiosos para el empleado evaluado, demás personal y principalmente para los pacientes del Hospital.

Si por el contrario, los objetivos no son claramente formulados, o bien si son erróneos, no verificables o inadecuados, las actividades que se realicen indudablemente conducirán hacia resultados negativos o se ignorará el rumbo hacia los cuales se dirigen las mismas. De igual manera, debe tomarse en cuenta que de nada serviría que un objetivo estuviese correctamente establecido, si no se complementa con el esfuerzo que deben aportar los ejecutantes para lograrlo. Para fijar los objetivos a evaluar se debe tomar en cuenta lo mencionado en el capítulo 1 de esta tesis (ver página 16).

Paso 4. Acuerdo mutuo de objetivos

Una vez que los objetivos han sido establecidos en la forma I (paso 3), los mismos serán analizados, revisados y modificados si es necesario, conjuntamente por el subordinado y su superior, hasta que ambas partes lleguen a un convenio satisfactorio.

De acuerdo a lo anterior, el superior debe trabajar con sus subordinados para determinar los objetivos de estos, preguntándoles cuales de estos últimos creen poder alcanzar en qué tiempo y con qué recursos, para que posteriormente se examinen; y por ende que propósitos son realmente congruentes con los objetivos del servicio de enfermería. Luego, la Jefa o Supervisoras asumen la responsabilidad de aprobar los objetivos congruentes del trabajador a su cargo, una vez aceptados, los mismos se trasladan a la forma III. En seguida la ilustración de cómo se emplea dicha forma.

**FORMA III
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Área:					Servicio:						
Apellidos del evaluado:					Nombres del evaluado:						
Puesto:					Jefe inmediato:						
Primer semestre					Segundo semestre						
Fecha de evaluación		Día	Mes	Año	Fecha de evaluación		Día	Mes	Año		
Evaluador:					Evaluador:						
Período de evaluación		Del	Día	Mes	Año	Período de evaluación		Del	Día	Mes	Año
		Al	Día	Mes	Año			Al	Día	Mes	Año
Objetivos del período					Evaluación del alcance de objetivos						
(1) Objetivos					Primer semestre			Segundo semestre			
					Resultados			Resultados			
					(2) Esperados Al 100%	Alcanzados		(2) Esperados Al 100%	Alcanzados		
					valor objetivo	(3) %	(4) Rp	valor objetivo	(3) %	(4) Rp	
1. Atribución:											
Objetivo:											
2. Atribución:											
Objetivo:											
3. Atribución:											
Objetivo:											
4. Atribución:											
Objetivo:											
5. Atribución:											
Objetivo:											
Para comentarios utilizar forma VIII					Total	Al 100%			Al 100%		
Primer semestre					Segundo semestre						
Firma Evaluado			Firma Evaluador		Firma Evaluado			Firma Evaluador			

Fuente: aporte del investigador, 2008.

Para emplear la forma III se sigue este procedimiento:

- a) Se procede a llenar los datos con los nombres y apellidos de: el subordinado (evaluado), inmediato superior y/o evaluador; fecha y período de evaluación, el servicio en el que labora el empleado (emergencia, maternidad, y otros).
- b) En la primera columna (1) se procede a escribir los objetivos y atribuciones, del empleado a valorar. Los incisos a), b) y c) se realizan al inicio de cada semestre.
- c) En la segunda columna (2), se colocarán los resultados esperados, es decir el valor de cada objetivo, por ejemplo si fueren 10 de estas últimas, representaría 10 puntos cada una, dando el total del 100 por ciento de la calificación.
- d) En la columna “%” (3) se colocará en cada fila las cantidad en un rango 0 a 100 expresado en porcentajes, de acuerdo a los resultados alcanzados en la valoración por el empleado. Para la columna “Rp” (4) que se refiere a resultados parciales, es el resultado de multiplicar la columna (2) por la (3); seguidamente se suman dichas cantidades y las mismas se colocan en la fila total. Igual procedimiento se realiza con el siguiente semestre.

Se hace la observación que para efectos de ilustración se muestran únicamente diez filas en la forma III, ya que si se necesitan evaluar más o menos atribuciones y objetivos, se requerirán proporcionalmente igual número de renglones a utilizar. Por ende, el evaluador hará el cálculo de la ponderación que se le asignará a cada propósito a evaluar (columna 2); ejemplo: aplicando la regla de 3, si son 20 objetivos le corresponderá a cada una 5 puntos; si fuesen 25 le corresponderá a cada una el valor de 4 y así sucesivamente para obtener la sumatoria del 100 puntos.

- e) Ya establecida la sumatoria de la valoración que alcanzó el empleado en la fila total, se procede a firmar en el semestre que corresponde; tanto el subordinado (evaluado) así como el superior (evaluador). Los incisos d) y e) se realizan al final de cada período de medición del desempeño.

**FORMA III
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Área:	enfermería				Servicio:	Emergencia				
Apellidos del evaluado:	Echeverría Ramírez				Nombres del evaluado:	Sharon Yamilet				
Puesto:	Auxiliar				Jefe inmediato:	Juana Florián				
Primer semestre					Segundo semestre					
Fecha de evaluación	Día 5 Mes 7 Año 2009				Fecha de evaluación	Día 5 Mes 1 Año 2010				
Evaluador:	Juana Florián				Evaluador:	Juana Florián				
Período de evaluación	Del	Día 1	Mes 1	Año 2009	Período de evaluación	Del	Día 1	Mes 7	Año 2009	
	Al	Día 30	Mes 6	Año 2009		Al	Día 31	Mes 12	Año 2009	
Objetivos del período					Evaluación del alcance de objetivos					
(1) Objetivos					Primer semestre			Segundo semestre		
					Resultados			Resultados		
					(2) Esperados Al 100%	Alcanzados		(2) Esperados Al 100%	Alcanzados	
					valor objetivo	(3) %	(4) Rp	valor objetivo	(3) %	(4) Rp
1. Atribución: Dar cuidado especial a pacientes según necesidades y servicio.										
Objetivo: Explicar diagnósticos y sus tratamientos a pacientes.					33.33	0.60	20	33.33	0.75	25
2. Atribución: Realizar actividades de ingreso y egreso de pacientes.										
Objetivo: Recibir a cada paciente con respeto y calor humano.					33.33	0.75	25	33.33	0.82	27
3. Atribución: Desarrollar actividades de aseo.										
Objetivo: Optimizar recursos de limpieza, empleo de técnicas adecuadas de limpieza.					33.34	0.80	27	33.34	0.90	30
4. Atribución:										
Objetivo:										
5. Atribución:										
Objetivo:										
Para comentarios utilizar forma VIII					Total	Al 100%	72	Al 100%	82	
Primer semestre					Segundo semestre					
Firma Evaluado			Firma Evaluador		Firma Evaluado			Firma Evaluador		

Fuente: aporte del investigador, 2008.

Paso 5. Revisión intermedia

Después de establecidos los objetivos, se continua con el funcionamiento del sistema propuesto, que constituye la fase operativa o la puesta en proactiva de todos los compromisos escritos; además, en esta etapa se determinará el logro progresivo de los resultados parciales alcanzados.

Para el funcionamiento y desarrollo de esta etapa, se deben realizar los siguientes pasos: i) Motivación al personal, ii) Información al personal sobre el nuevo sistema de evaluación, iii) Ejecución y revisiones periódicas y iv) Acciones correctivas. En seguida el proceso de los mismos:

i) Motivación al personal

Para una Enfermera Auxiliar, como ejemplo, podría ser una felicitación por parte de la Jefa de Enfermeras, para verse motivada a realizar su mejor esfuerzo; una expresión como la siguiente: la felicito, el trabajo que realizó este día ha sido excelente, podría ser un motivador positivo para una enfermera.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación es importante, ya que si esta es positiva, entre superiores y subordinados, estos últimos realizarán sus tareas con mayor confianza y agrado.

Es indispensable la existencia de conversaciones informales acerca de la marcha de los planes (independientemente de las sesiones de revisiones periódicas formales que se llevaran a cabo, ver punto iii), y de una forma adecuada, el superior debe establecer una comunicación informal con sus subalternos formulándoles preguntas como por ejemplo: ¿Cómo se siente en su trabajo? ¿Qué problemas se le han presentado? ¿Qué piensa acerca del nuevo procedimiento?, y seguramente los resultados serán francas y entusiastas respuestas que inclusive, contribuirán al mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro del Hospital. Esta comunicación positiva constituirá un

importante motivador para obtener el máximo y mejor rendimiento del personal del servicio de enfermería.

Unos ejemplos de motivadores pueden ser los siguientes:

- a) **Estímulos de carácter social:** organizar equipos deportivos, actos culturales y recreativos, entre otros.
- b) **Estímulos psicológicos:** reconocer el valor de los esfuerzos realizados, otorgar diplomas de felicitación al final del año y otros.
- c) **Otros estímulos:** Y así como una serie de motivadores que en la práctica pueden resultar muy positivos, como por ejemplo: los estímulos promocionales, que se refiere a incentivar al personal a que siga superándose académicamente, y con ello puede aspirar a: 1) ascensos a puestos superiores, 2) superación personal; ya que por ende haya un mejoramiento en los servicios a los pacientes, y la optimización en el cumplimiento de los objetivos trazados.

ii) Información al personal sobre el nuevo sistema de evaluación

Es necesario que lo determinado en la etapa referente al establecimiento de objetivos (paso 3), sea comunicado en la forma más adecuada posible, hacia todo el personal del área de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango. (Ver capacitaciones).

Una adecuada comunicación no significa únicamente expresarse con claridad de palabra, sino más bien implica que el mensaje sea concreto, expresando lo esencial de manera que sea comprendido ampliamente para lograr un buen entendimiento.

Asimismo debe existir una eficiente comunicación en los niveles del servicio de enfermería, por esta razón, se hacen necesarias las reuniones entre superiores y subalternos, ya sea a través de canales formales previamente establecidos en forma oficial, a las reuniones o pláticas que se dan informalmente aprovechando situaciones que se presentan en determinados momentos.

Las conversaciones espontaneas o comunicaciones informales pueden propiciar actitudes amistosas, así como la demostración del interés del superior en el trabajo que realiza el subalterno; sin embargo, tal comunicación informal no debe constituirse en un asedio, ni presión constante, ya que se debe tomar en cuenta que simples preguntas formuladas con insistencia, podrían crear un ambiente de hostilidad entre las partes.

iii) Ejecución y revisiones periódicas

La ejecución se refiere básicamente a la puesta en marcha o funcionamiento de la etapa de fijación de objetivos. (paso 3)

Esta puesta en marcha, implica una actividad progresiva referente a la revisión periódica de los objetivos dentro de su logro, al desarrollo de las actividades que se realizan dentro del área de enfermería a lo largo del período programado.

Estas revisiones periódicas, generalmente suponen determinadas acciones correctivas, lo cual da lugar a una retroalimentación del sistema, a fin de que todos los objetivos se logren. Para dichas revisiones se empleará la forma IV, siguiendo el mismo procedimiento indicado en los pasos anteriores.

Estas revisiones formales se realizarán cada 3 meses, y tendrán como objetivo poner en evidencia las desviaciones o variaciones que pudieran estar ocurriendo entre los objetivos previstos y los logros parciales de los mismos. En otras palabras se hará la comparación entre lo programado y lo realizado en el período

determinado. Además, deben examinarse las causas de dichas desviaciones para evitar que se repitan los mismos errores. Con este proceso se efectúa el paso 5a.

Para calcular la calificación de las revisiones periódicas se realiza un promedio, se suman todos los resultados alcanzados (columna 3), y el total se divide entre el número de objetivos establecidos multiplicado por 100 (forma IV).

En el caso de estas revisiones, como por ejemplo se puede estimar que el empleado puede alcanzar un 60% de los propósitos en el primer trimestre (nota sobre 60), y para la revisión final (evaluación del desempeño) en el segundo trimestre puede lograr el 100% (sobre 100); estos últimos datos obtenidos servirán de base para llenar la forma III.

Conforme al párrafo anterior, el primero de los porcentajes (el 60%) puede ser otro, ya que el mismo se establece por medio de un acuerdo entre el evaluador y el empleado (pasos 3 y 4).

En seguida se muestra la manera que como se emplea la forma IV para efectuar la revisión parcial de objetivos.

La tarea de revisar formalmente los objetivos dentro de su logro, debe llevarse a cabo en reuniones o sesiones de la Jefa de enfermería con las Supervisoras.

Antes de que cada Supervisora rinda el informe a la Jefa de Enfermería (formas VII y VIII), las primeras ya habrán trabajado con sus subalternos en la revisión de los objetivos y resultados parciales alcanzados.

Las Supervisoras no deben llegar a la reunión a tratar de justificar las variaciones ocurridas, sino más bien proponer soluciones o sugerir medidas que mejoren la efectividad de los resultados. Con este proceso se efectúa el paso 5b.

Estas reuniones deben realizarse dentro de un marco de franqueza y sinceridad, donde cada superior informe acerca de los logros parciales de su área y manifieste las desviaciones en forma concreta, proponiendo las soluciones más adecuadas.

En el caso de los objetivos que se hayan cumplido con antelación, es decir cuya realización se concretó antes de la fecha establecida para una de las revisiones formales parciales, esta se constituirá en la evaluación final de las mismas; y por ende se inicia de nuevo con el proceso de la fijación de nuevos objetivos. Los resultados de las revisiones parciales deberán darse a conocer por escrito y en forma clara y concisa. (Ver formas VII y VIII)

Además de las revisiones parciales formales, es conveniente, como ya se indicó, que la Supervisora de cada área realice con mayor frecuencia, revisiones informales con sus subalternos a lo sumo cada mes, tratando de no crear un ambiente de presión; sino por el contrario, manifestando interés y deseo de orientar y ayudar en el caso que se están afrontado posibles problemas.

Es importante establecer una retroalimentación continua sobre el progreso hacia los objetivos, lo que implica que los individuos pueden corregir sus propias

acciones; los superiores y subalternos se reúnen periódicamente para revisar el progreso alcanzado y dar solución conjunta a problemas que hayan podido surgir. Si es necesario, se modificarán los fines o propósitos para el siguiente período; ya que, la administración por objetivos estimula la autoevaluación y el autocontrol.

iv) Acciones correctivas

Las revisiones parciales de objetivos y la determinación de variaciones, no tendrían ninguna razón de ser; si no son establecidas con el propósito de tomar las medidas correctivas más adecuadas, para mejorar la eficiencia en los resultados. Las acciones correctivas consisten en: detectar que objetivos no se han alcanzado; para que de este modo se oriente o asesore de que otra forma se realice determinada tarea, y por ende el logro del objetivo fijado. Asimismo se debe analizar por ejemplo, si cuenta el trabajador con los recursos necesarios (materiales, de infraestructura, equipo de enfermería, entre otros); para llevar a cabo dichas labores, para que se le proporcione lo adecuado. O bien si atraviesa por quebrantos de salud, tanto físicas como espiritual y/o emocionalmente, para lo cual el personal de enfermería tiene el derecho de solicitar, consultar y utilizar al igual que los pacientes los servicios del Hospital.

La comunicación es vital en este proceso de corrección, por lo que es trascendente que se le pregunte directamente al empleado, cuales son los problemas, vicisitudes y otras cosas que le puedan estar sucediendo, y así tomar la decisión adecuada. Conforme a lo anterior en la forma VI, específicamente en comentarios u observaciones, se pueden escribir las situaciones que atraviesa el trabajador.

Estas acciones correctivas complementan a las capacitaciones que se necesitan, se pueden implementar las mismas; tanto en las revisiones periódicas, como las evaluaciones semestrales y anuales de los empleados.

En las revisiones periódicas se pueden dar las siguientes situaciones:

a. Los objetivos están siendo alcanzados según lo planificado

En este caso no es necesario tomar en consideración acciones correctivas; por el contrario, las altas autoridades del servicio de enfermería deben manifestar complacencia hacia los trabajadores responsables de dichos logros.

b. Los objetivos no se han logrado como se esperaba

Este caso puede pasar por diversas situaciones imprevistas, ya que los objetivos no se han alcanzado y se determina que su logro será imposible, al menos para el período proyectado. Sin embargo, se puede determinar acciones correctivas con las cuales será posible volver al cauce de lo planeado.

c. Los objetivos han sido superados

Esto indica la posibilidad de lograr más de lo que se esperaba, tanto el evaluador como el empleado, si lo desean pueden considerar acciones correctivas en el sentido de redefinir los objetivos con miras moderadamente más altas. En este caso, como en el primero, debe mostrarse complacencia hacia los empleados responsables de que los propósitos hayan sido alcanzados con éxito.

Las acciones correctivas suponen una retroalimentación del proceso, el cual básicamente sería el siguiente: los evaluadores miden primeramente el desempeño real, el cual comparan con los estándares establecidos y luego identifican las variaciones ocurridas; y posteriormente se realizan las acciones correctivas para alcanzar el desempeño deseado.

Paso 6. Revisión final: evaluación del desempeño del personal

Esta etapa tiene como propósito realizar una efectiva medición del desempeño, aplicando el proceso ya descrito a las personas involucradas dentro del sistema, para determinar la contribución que cada uno aportó en beneficio de los resultados obtenidos.

Los resultados totales que obtuvieron los empleados, serán consolidados al final de cada semestre en un informe escrito que cada evaluador elaborará, (ver formas V y VI) realizando la debida comparación entre lo alcanzado realmente al final del período y lo proyectado en la etapa de fijación de objetivos.

Para emplear la forma V "consolidación de resultados se sigue el siguiente procedimiento:

- a) Se procede a llenar los datos con los nombres y apellidos de: el trabajador a calificar, inmediato superior y del evaluador; fecha y período de evaluación, el servicio en el que labora el empleado (emergencia, maternidad, entre otros).
- b) En la fila "a" se procede a escribir la nota que obtuvo el trabajador en el primer semestre que se le evaluó.
- c) En la fila "b" se procede a escribir la nota que obtuvo el trabajador en el segundo semestre que se le evaluó.
- d) En la fila "c" se realiza la sumatoria de las filas "a" y "b", y se divide entre 2 (es entre dos para establecer el promedio de su desempeño que obtuvo en el año).
- e) En la fila "d" se indica el resultado que obtuvo en promedio durante el año de evaluación.
- f) Asimismo se anota la fecha en que se le notificó la calificación que obtuvo el empleado. En el apartado de observaciones, se indicarán si hubo alguna situación positiva o negativa, en relación de la valoración del desempeño del empleado.
- g) Se procede a firmar en el semestre que corresponde, tanto el evaluado como el evaluador.

FORMA V
CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Área:	enfermería				Servicio:	Emergencia			
Apellidos del evaluado:	Echeverria Ramirez				Nombres del evaluado:	Sharon Yamileth			
Puesto:	Auxiliar				Jefe inmediato:	Juana Florian			
Primer semestre					Segundo semestre				
Fecha de Evaluación	Día 5 Mes 7 Año 2009				Fecha de Evaluación	Día 10 Mes 1 Año 2010			
Evaluador:	Juana Florian				Evaluador:	Juana Florian			
Período de evaluación	Del	Día 1	Mes 1	Año 2009	Período de evaluación	Del	Día 1	Mes 7	Año 2009
	Al	Día 30	Mes 6	Año 2009		Al	Día 31	Mes 12	año 2009
a) Total evaluación Primer semestre	72				Firma evaluado	Firma evaluador			
b) Total evaluación Segundo semestre	82				Firma evaluado	Firma evaluador			
c) Calificación Definitiva (a + b)	154				Firma del notificado	Firma del notificador			
	2								
d) Resultado:	77				Fecha de notificación	Día	Mes	Año	
Observaciones: Sharon Echeverria obtuvo una nota final en su evaluación del desempeño de 77, el resultado obtenido es de Muy bueno.									
Dictamen: Reconocimiento público por su dedicación y esfuerzo, y debido al desempeño calidad, es candidato de ascensos, becas, turnos de trabajo, diplomas del empleado del mes y otros.									

Fuente: aporte del investigador, 2008.

Una vez consolidados los resultados, se determina la nota anual y se procede de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 6
Criterios para determinar los resultados de la evaluación
del personal de enfermería

Intervalo de valoración	Resultado	Dictamen
1- 59 puntos	Insatisfactorio	Capacitación de acuerdo a las debilidades detectadas
60- 74 puntos	Bueno	Carta de reconocimiento
75- 90 puntos	Muy bueno	Reconocimiento público por su dedicación y esfuerzo, y debido al desempeño calidad, es candidato de ascensos, becas, turnos de trabajo, diplomas del empleado del mes y otros.
91-100 puntos	Excelente	Reconocimiento público al trabajador por su dedicación y esfuerzo, igualmente y de acuerdo a su excelente desempeño el empleado tendrá prioridad sobre los ascensos, reubicación de puestos como parte de su desarrollo y becas, entre otros.

Fuente: aporte del investigador, 2008.

La aplicación del sistema de evaluación del desempeño propuesto, es un medio para establecer conclusiones acerca de la actividad desempeñada; ya que, sirve de base para establecer fortalezas y debilidades, recompensas no económicas e incentivos laborales, medidas disciplinarias, capacitaciones y constituye también, una guía para la acción futura, por que se establecen las razones por las que un objetivo no pudo ser alcanzado (Ver forma VI). Dichas razones se podrán evitar al tomar las medidas correctivas adecuadas, para que en el siguiente período se logren resultados más cercanos a los objetivos previstos.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social				No. 0001	
Hospital Nacional de Chimaltenango					
FORMA VI					
SUMARIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Área:	<i>enfermería</i>			Fecha	
Apellidos del evaluado:	<i>Echeverría Ramírez</i>			7 / 7 / 2009	
Nombres del evaluado:	<i>Sharon Yamilet</i>			Día	Mes
Puesto:	<i>Auxiliar</i>	Servicio	<i>Emergencia</i>		
Jefe inmediato:	<i>Juana Florian</i>	Evaluador:	<i>Juana Florian</i>		
Semestre:	Primer <input type="checkbox"/>	Segundo	<input checked="" type="checkbox"/>		
Trimestre:	Primer <input type="checkbox"/>	Segundo	<input checked="" type="checkbox"/>		
Fecha de evaluación:	Día 5	Mes 1	Año 2010		
Período de evaluación	Del	Día 1	Mes 7	Año 2009	
	Al	Día 31	Mes 12	Año 2010	
Evaluación:	Parcial <input type="checkbox"/>	Final	<input checked="" type="checkbox"/>		
INSTRUCCIONES: escriba con letra clara lo que se requiera en los espacios para el efecto.					
Puntos fuertes:					
<i>Efectua correctamente, el ingreso y traslado de pacientes</i>					
Áreas en que debe mejorar el evaluado:					
<i>Es necesario que mejore en la optimización de los recursos de limpieza.</i>					
Progresos logrados en cuanto a objetivos anteriores:					
<i>Ha mejorado en la atención a los pacientes</i>					
Comentarios u observaciones:					

Fuente: aporte del investigador, 2008.

El informe final de evaluación del sistema de administración por objetivos, debe incluir las conclusiones más importantes, así como las recomendaciones para el próximo período, las cuales deberán tomarse en cuenta muy especialmente al momento de iniciar la etapa de fijación formal de objetivos, para el próximo período. (Ver forma VI)

En síntesis, la evaluación se realizará para verificar los alcances y logros de los objetivos conjuntamente establecidos. Esto se debe realizar en reunión de las altas autoridades, quienes establecerán las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Como ya se indicó los superiores deberán dar a conocer los resultados del sistema a sus subalternos en los próximos 5 días de practicada la valoración, y además atenderán las recomendaciones que estos manifiesten para mejorar el desempeño. (Ver formas VII Y VIII).

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social Hospital Nacional de Chimaltenango		No. 0001
FORMA VII		
NOTIFICACIÓN DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Área:	enfermería	Fecha de notificación
Servicio:	<i>Emergencia</i>	Día 9 Mes 7 Año 2009
Semestre:	Primer <input type="checkbox"/> Segundo <input checked="" type="checkbox"/>	
Evaluación:	Parcial <input type="checkbox"/> Final <input checked="" type="checkbox"/>	
INSTRUCCIONES: escriba con letra clara lo que se requiera en los espacios para el efecto.		
Sr (a) (ita):	<u><i>Echeverría Ramírez</i></u>	<u><i>Sharon Yamilet</i></u>
	Apellidos del empleado	Nombres del empleado
trabajador del área de enfermería desempeñando el puesto de:	<u><i>Auxiliar</i></u>	
	puesto actual	
se le informa que en la evaluación del desempeño que se le practicó obtuvo la nota de:		
	<u>77</u> puntos, sobre <u>100</u> (**)	
	Resultado de la evaluación del desempeño	
	<u><i>Sharon Echeverría</i></u>	
	Firma del trabajador	
	<u>Juana Florian</u>	Vo. Bo. <u>Paola Boch</u>
	Nombre del evaluador	Nombre del Jefe(a) de Enfermería
	<u><i>Juana Florian</i></u>	<u><i>Paola Boch</i></u>
	Firma del evaluador	Firma Jefa de Enfermería
	(**) Sobre 60 u otro valor si es revisión parcial, sobre 100 si evaluación final.	
	Original: Empleado	Duplicado: Archivo

Fuente: aporte del investigador, 2008.

FORMA VIII
COMENTARIOS O SUGERENCIAS

Área:	enfermería	Fecha
Apellidos del evaluado:	Echeverría Ramirez (Opcional)	2 6 2009
Nombres del evaluado:	Sharon Yamilet (Opcional)	Día Mes Año
Puesto:	Auxiliar (Opcional)	Servicio Emergencia (Opcional)
Jefe inmediato:	Juana Florian (Opcional)	

INSTRUCCIONES: deberá ser llenado con lapicero y con letra clara.

Se me ha explicado todo el resultado en cuanto a la evaluación si no
 ¿Por qué? Me gusta mucho este proceso nuevo de evaluación, ya que hay más interacción, y uno aprende más.

Día Mes Año

Fecha de entrega del resultado / / No me recuerdo

Como fue su evaluación: Justa Injusta

Comentarios o sugerencias del empleado: Me he superado tanto a nivel personal como profesional, el motivo es para felicitarlos por preocuparse por nosotros los trabajadores, además quisiera que compusieran la cafetera de emergencia, ya que el día de hoy se descompuso, gracias.

Comentarios o sugerencias del evaluador: Los empleados evaluados, fue muy buena la participación y colaboración en este nuevo sistema de evaluación

Firmas:

 Firma del evaluado: (Opcional)

 Firma del evaluador: (Opcional)

A) Procedimiento con las personas que obtuvieron el resultado “Insatisfactorio”

Se considera el resultado “Insatisfactorio” a los empleados que obtengan en su calificación anual de 1 a 59 puntos. Para este caso las capacitaciones se realizarán de acuerdo a las debilidades detectadas, (ver forma VI apartado denominado “áreas en que debe mejorar el evaluado”).

Las capacitaciones serán impartidas por: la Jefa y Supervisoras de enfermería, ya que estas últimas son las encargadas de verificar, que los empleados a su cargo con resultados insatisfactorios (para ilustrar véase gráfica 12, tablas 1 y 2), reciban la instrucción necesaria para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria.

B) Procedimiento con las personas que obtuvieron el resultado “Bueno”

Para el resultado de “Bueno” lo obtendrán los empleados que obtuvieron la valoración anual de 60 a 74 puntos; en este caso se les conferirá una carta de reconocimiento por sus labores de servicio para los pacientes, asimismo se debe incentivar para que mejore su desempeño, y así aspirar a mejorar su nota. En la forma VI apartado denominado “áreas en que debe mejorar el evaluado”, verificar las debilidades (si las hubiere), y así proporcionar la debida instrucción.

C) Procedimiento con las personas que obtuvieron el resultado “Muy Bueno”

Los que logren de 75 a 90 puntos en su calificación anual, el resultado que corresponde es de “Muy bueno”; por lo que serán merecedores de una carta de reconocimiento por su desempeño, a un reconocimiento público por su

dedicación y esfuerzo, y debido al desempeño de calidad, son candidatos de ascensos, becas, turnos de trabajo, diplomas del empleado del mes, entre otros.

D) Procedimiento con las personas que obtuvieron el resultado “Excelente”

Para el resultado de “Excelente” se les conferirá a los empleados que obtengan en su calificación anual de 91 a 100 puntos. Dichos trabajadores serán merecedores de un reconocimiento público al trabajador por su dedicación y esfuerzo, igualmente y de acuerdo a su excelente desempeño el empleado tendrá prioridad sobre los ascensos, reubicación de puestos como parte de su desarrollo y becas, entre otros.

E) Comentarios o sugerencias

El empleado deberá llenar la forma VIII, en donde podrá hacer los comentarios o sugerencias sobre la evaluación, asimismo la fecha en que la misma se realiza, el día de entrega de resultados, los nombres y firmas del evaluador y del evaluado. Aún con las revisiones periódicas tanto formales como informales y la valoración del desempeño semestral, si el trabajador lo requiere podrá solicitar la revisión de su evaluación, para el efecto deberá utilizar la forma IX.

FORMA IX
SOLICITUD DE REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Instrucciones: deberá ser llenado con lapicero, con letra clara.

El día de hoy, 10 / 7 / 2009
fecha de la solicitud

Yo Sharon Yamilet Echeverría Ramírez
nombre completo del empleado

trabajador del área de enfermería desempeñándome en el puesto de: Auxiliar
puesto actual

solicito:

La revisión de mi evaluación del desempeño, realizada el día: 5 / 7 / 2009
(Fecha de la evaluación)

Por el motivo siguiente: No estoy de acuerdo con la nota que obtuve por favor solicito que se revise de nuevo mi calificación

Observaciones:

El día 12 de Julio de 2009 se le efectuará la revisión a la colaboradora Sharon Echeverría

Para uso exclusivo posterior a la revisión.

Firmas de conformidad:

Sharon Yamilet Echeverría Ramírez

Nombre del evaluado:

Juana Florian

Nombre del evaluador:

Sharon Echeverría

Firma del evaluado:

Juana Florian

Firma del evaluador:

Supervisora de Enfermería

Puesto del evaluador:

F) Registros de desempeño

Se deberán registrar los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas, por parte del personal evaluador; los mismos se guardarán en los expedientes de cada empleado, y que servirán de historial del trabajador del área de enfermería, para identificar el desempeño respecto al tiempo transcurrido.

Paso 7. Revisión de resultados de la organización

En este último paso, se examina la conexión entre el desempeño del personal y de la organización; ya que es trascendental la revisión del sistema de evaluación del desempeño por parte de las altas autoridades de enfermería, debido a que puede cambiar, es decir que constantemente surgen nuevos procedimientos, instrumentos, tecnología, entre otros, así como también se puede dar la creación de nuevos puestos de trabajo.

Otras razones por las cuales es conveniente analizar dicho sistema, se debe a los eventos que puedan ocurrir después de realizada la evaluación del desempeño (ascensos, rotaciones, degradaciones, compensaciones y otros).

Asimismo para recopilar los requerimientos e información, tanto del personal como de los cambios que sucedan propiamente en el servicio de enfermería. Por ende se podrán realizar las modificaciones que sean necesarias.

3.3.1 El elemento humano y su participación en el sistema propuesto

3.3.1.1 El elemento humano

El personal de enfermería juega un papel preponderante para el éxito de las actividades propias del Hospital en estudio, ya que dichas personas son quienes tienen contacto directo con los pacientes, del mencionado nosocomio.

De acuerdo a lo anterior el sistema de evaluación del desempeño por administración por objetivos requiere lo siguiente:

- 1) Es importante que las personas que fijaron los objetivos sean ellos mismos los responsables de llevarlos a cabo.
- 2) El personal debe ser estable, es decir que si dicho sistema se está efectuando dentro de un área que constantemente rota a su personal, por ejemplo que si un auxiliar en un mes esté atendiendo maternidad, y en el siguiente mes se le asigne en pediatría, el sistema no aportará resultados positivos, a menos de que por algún motivo se ausente un determinado trabajador y haya necesidad de cubrir dicho puesto; ya que si los objetivos fueron fijados por determinadas personas, son ellas mismas quienes tiene la responsabilidad de alcanzarlos.
- 3) Debe promoverse una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, así como las buenas relaciones laborales.
- 4) Las autoridades de enfermería debe manifestar confianza en las aptitudes de los subalternos y darles la oportunidad de que desarrollen dichas capacidades, además deben realizar las revisiones y la supervisión del desempeño, así como aplicar su creatividad y capacidad para tomar las acciones correctivas más adecuadas.

3.3.1.2 La participación del personal de enfermería en el sistema propuesto

Es necesario promover una eficiente participación por parte de todos, tanto en la formulación de objetivos como en el seguimiento y evaluación del sistema. La administración por objetivos hace especial énfasis en que debe existir una colaboración conjunta entre superiores y subalternos al establecer los objetivos.

Este hecho, como ya se ha mencionado anteriormente, hace que las persona se comprometan en forma positiva con objetivos que ellos mismos han contribuido a fijar; se sienten más responsables porque sus opiniones han sido escuchadas; además, por ser personas que conocen su trabajo. De esta manera, los objetivos no son considerados como imposiciones o como objetivos ajenos.

Los superiores por su parte, deben guiar los subalternos en la fijación de sus objetivos, de tal manera que dichos objetivos representan un reto o esfuerzo para alcanzarlos. Además, deben velar porque los fines de sus respectivos servicios reflejen una contribución real al logro de los objetivos generales del servicio de enfermería.

3.4 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO

El sistema de evaluación del desempeño proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado del área de enfermería lleva a cabo su desempeño laboral. Dependiendo del resultado de la evaluación del desempeño se procede a:

- a) Establecer necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño incorrecto del personal de enfermería, puede indicar la necesidad de capacitación o bien mostrar un potencial no aprovechado;
- b) Optimizar el desempeño mediante la retroalimentación o revisiones al trabajador;
- c) Tomar decisiones respecto a la ubicación, las promociones, y traslados que se basan en el desempeño;

d) Descubrir errores en la información: el desempeño limitado, puede indicar debilidades en la información, ya sea en el seguimiento de instrucciones, sobre los objetivos, atribuciones o cualquier otro aspecto del servicio de enfermería; y

e) Revelar situaciones externas: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores ajenos a la institución, como por ejemplo: la familia, salud, finanzas y otros; los cuales pueden ser identificados en las evaluaciones.

3.5 CAPACITACIÓN PROPUESTA PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA

Los cursos en los cuales se tiene que capacitar son:

1. Sobre los objetivos del servicio de enfermería, ya que a varios empleados del área de enfermería, algunas veces o nunca se les suministra información de los mismos.
2. En lo referente a las atribuciones del personal de enfermería, como ya se indicó se propone notificar sobre lo relacionado a las actividades que les corresponde realizar a cada uno de los integrantes de dicho personal. (Ver forma II).
3. Capacitación en el tema de la implementación del sistema de evaluación del desempeño, para comunicarle al personal del servicio de enfermería su utilización, sus beneficios, entre otros.

Tabla 7
Cursos de capacitación propuestos para el personal
de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango

No.	Cursos	Justificación
1	Objetivos del servicio de enfermería	Es importante que los objetivos de enfermería sean del dominio del personal en estudio, tanto para los que los conocen, y principalmente para los que los desconozcan; y así reforzar los conocimientos sobre los mismos por medio de la capacitación, ya que el personal de dicho servicio es fundamental para el logro de los mencionados objetivos.
2	Atribuciones del personal de enfermería, y los estándares de enfermería	Debido a que sólo el 50% del personal entrevistado conoce las atribuciones de su puesto de trabajo (ver gráfica 12, tablas 1 y 2), es importante que se instruya sobre las mismas que les corresponda realizar, a los empleados del área de enfermería; y así coadyuvar con el público, en el mejoramiento de su salud que requiera de los servicios del Hospital. Además reforzar las deficiencias detectadas conforme a los resultados de las tablas 1 y 2. Del mismo modo, en la capacitación se debe incluir todo lo concerniente a los estándares de enfermería.
3	Implementación del sistema de evaluación del desempeño	Por las situaciones ya expuestas, es necesaria la implementación del sistema de evaluación, con lo que se beneficiará al personal del área de enfermería, a los pacientes y público en general; contribuyendo con dicha herramienta para establecer el desempeño del personal objeto de estudio, y así optimizar los servicios de salud que se proporcionan en el Hospital Nacional de Chimaltenango.

Fuente: aporte del investigador, 2008.

3.6 RECURSOS DE LA PROPUESTA

Humanos: las autoridades del Hospital y del servicio en estudio, están anuentes en prestar la colaboración que sea necesaria. Los recursos a emplear: el personal de enfermería.

Materiales: el Hospital Nacional de Chimaltenango, cuenta con los recursos necesarios para el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño, siendo estos: papelería y útiles (hojas papel bond, bolígrafos, lápices, fólderes, marcadores, tinta para impresora), pizarrón, archivo de oficina, salón para las reuniones y equipo de computo.

El personal de enfermería y los elementos materiales, no representan un costo adicional al Hospital Nacional de Chimaltenango, ya que la unidad de Servicios Administrativos se encarga de dotar los recursos que sean necesarios. Entre las atribuciones que tienen a su cargo las altas autoridades del servicio en estudio (Jefa y Supervisoras), está indicado que deben: asesorar, orientar, evaluar el desempeño del personal a su cargo, establecer cursos de reforzamiento y capacitación entre otras actividades; por lo que al aplicar el sistema propuesto no representará un desembolso efectivo, ya que como se mencionó anteriormente el Hospital cuenta con los recursos requeridos, pero para fines de la ejecución de la propuesta se presenta a continuación una estimación aproximada de gastos.

Tabla 8
Estimación del costo de recursos humanos
Para el sistema de evaluación del desempeño
Servicio de enfermería Hospital Nacional de Chimaltenango

No. Empleados	Puesto	Total (Q)
1	Jefe de Enfermería (Q250* 3 días)	750.00
14	Supervisora de Enfermería (Q100 * 1 día)	1,400.00
62	Auxiliar de Enfermería (Q50* 1 día)	3,100.00
	Total	5,250.00

Fuente: aporte del investigador, 2008.

La participación de la Jefa de Enfermería es importante, ya que ella tendrá a su cargo la impartición de cursos en 3 días, capacitando al personal de enfermería en tres grupos distintos (Supervisoras y Auxiliares), es decir un grupo diario (ver cursos en tabla 10). Se ha estimado que dará dicha información a los empleados

del servicio, en 5 horas por reunión, a: Q. 50.00 c/hora, dando un resultado en promedio de Q. 250.00 por día.

Las Supervisoras de Enfermería, se estima que es de: Q. 100.00 por la capacitación, siendo un monto de Q. 1,400.00, (14 x Q. 100.00). Para los Auxiliares de Enfermería, se estima en Q. 50.00 por la participación, dando un costo de: Q. 3,100.00, (62 x Q. 50.00). Debido a que se tiene que atender a las personas que solicitan los servicios de salud del Hospital Nacional de Chimaltenango, las Supervisoras tendrán a su cargo la asignación correspondiente de los grupos de trabajo, para lo cual se sugiere que sean tres por los días de capacitación estimados, para no interferir con las actividades que se realizan en dicho nosocomio; mientras un grupo se instruye, los demás empleados atenderán a los pacientes. Los cálculos realizados se hicieron con base a un aproximado de los salarios actuales. Se tiene la estimación del costo de materiales, la siguiente tabla lo describe así:

Tabla 9
Estimación costos de materiales
para el sistema de evaluación del desempeño
Servicio de enfermería Hospital Nacional de Chimaltenango

Cantidad	Descripción	Costo unitario (Q)	Total (Q)
924	Fotocopias de los formatos para el personal a evaluar	0.20	184.80
80	Fólderes	1.00	80.00
80	Lápices	1.25	100.00
80	Bolígrafos	1.50	120.00
2	Cartuchos de tinta para impresora	150.00	300.00
4	Marcadores de colores	10.50	42.00
2	Resmas de hojas bond	35.00	70.00
1	Archivo de oficina	1,000.00	1,000.00
1	Equipo de computo (por 8 horas)	6.00	48.00
1	Pizarrón	150.00	150.00
1	Salón para las reuniones	100.00	100.00
	Contingencias		300.00
	Total		2,494.80

Fuente: aporte del investigador, 2008.

La tabla anterior detalla la cantidad de materiales, el costo unitario y el total de los componentes a utilizarse en el proceso de evaluación del desempeño; como las fotocopias del formato de evaluación, fólderes, lápices y bolígrafos, serán destinados para el personal que será objeto de valoración de su tareas; mientras que el resto de elementos serán manejados por los evaluadores; asimismo se incluyó alguna eventualidad que pueda surgir en la actividad. Con lo descrito anteriormente, se tendrá una estimación aproximada en la inversión de recursos materiales para la evaluación del desempeño, un monto de: Q. 2,494.80.

3.7 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se presenta el plan de acción para implementar la evaluación y los cursos de capacitación, en la tabla 10, en donde se especifica los objetivos, las tareas, el responsable, el tiempo a invertir y como ya se indico, no habrá pago extra para el personal de enfermería, por lo que el costo del mismo es sólo una estimación.

Tabla 10
Plan de acción para implementar la evaluación
Para el área de enfermería del
Hospital Nacional de Chimaltenango

No.	Objetivo	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo duración	Fecha	Costo (Q)
1	Facilitar al personal del servicio, información sobre los objetivos general y específicos del área de enfermería.	Reunión para la orientación e instrucción, de los objetivos a los empleados de Enfermería.	Jefa y supervisoras de Enfermería	Obtener el 100% de participación del personal.	1 hora (*3 días)	Pendiente .	150.00
2	Comunicar, asesora y educar a los trabajadores de enfermería, sobre las atribuciones que les corresponde realizar, e instruirlos sobre los estándares de enfermería.	Realización de taller para proveer, enseñar e informar las atribuciones y estándares de Enfermería a los empleados.	Jefa y supervisoras de Enfermería	Involucrar al 100% del personal.	3 horas (*3 días)	Pendiente .	450.00
3	Proporcionar información y preparación a las autoridades del servicio de enfermería, en lo referente a la implementación del sistema de evaluación del desempeño, la forma de empleo, sus beneficios, entre otros.	Foro y taller dirigido a las autoridades del Servicio de Enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango para la capacitación y orientación en lo referente a la implementación del sistema de evaluación del desempeño.	Jefa y supervisoras de Enfermería	Lograr el 100% del apoyo del personal.	1 hora (*3 días)	Pendiente .	150.00
						Total	750.00

Fuente: aporte del investigador, 2008.

Para los objetivos de enfermería, tendrá una duración aproximada de 1 hora; y de 3 horas para la divulgación de las atribuciones con un costo estimado de: Q. 50.00 la hora; que se programaran en 3 días, para tomar en cuenta a todo el personal que labora en los diferentes turnos (matutina de 7:00 a 13:00 horas; vespertina de 13:00 a 19:00 horas; y nocturna de 19:00 a 7:00 horas); dando un total de 15 horas (5 horas por día), incluyendo la información de los lineamientos del nuevo sistema propuesto, que ascienden a la cantidad de: Q.750.00 (15 horas x Q.50.00) para la Jefa: que es la persona responsable de dichos cursos, y el costo de los participantes (Auxiliares y Supervisoras) figura en la estimación del costo de recursos humanos, (ver tablas 10 y 8 respectivamente).

CONCLUSIONES

1. La mayoría del personal de la unidad de análisis no conocen los objetivos del área de enfermería, y algunos de los trabajadores del servicio no saben todas las atribuciones que deben ejecutar; tampoco les indican como mejorar el desempeño en su trabajo. Se determina que en el servicio de enfermería desconocen la efectividad en el cumplimiento de las atribuciones, lo que da como resultado los problemas ya descritos en dicha unidad de análisis.
2. De acuerdo al diagnóstico realizado se demuestra que, no a todo el personal de enfermería le realizan la valoración del desempeño; además para la Jefa de Enfermería, no existe la boleta de evaluación (formato), por consiguiente no se le pondera las atribuciones que le competen. También se determina que en el Hospital Nacional de Chimaltenango, la herramienta de apreciación del desempeño no la utilizan para la toma de decisiones de acuerdo a los resultados de la evaluación.
3. Por medio del seguimiento y la aplicación del sistema de evaluación de desempeño, el área de enfermería podrá realizar los análisis objetivos de las necesidades del personal objeto de estudio.
4. Se determinó que las veces que se ha realizado la evaluación del desempeño, se hace sin la debida planificación, por lo que se deriva la subjetividad en la toma de decisiones, y la capacitación no es conforme a las debilidades detectadas.
5. Los empleados de enfermería no han recibido la retroalimentación adecuada que responda a sus necesidades del personal y que a la vez ayude a mejorar su desempeño, y por ende el mejoramiento del servicio de enfermería.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que se implemente la propuesta del sistema de evaluación para mejorar en cuanto a: seguimiento, acciones correctivas, calidad de la información y los análisis que de la misma se deriven.
2. Con la propuesta de la valoración del desempeño para el personal de enfermería del Hospital Nacional de Chimaltenango, se proveerá a la unidad de análisis la sistematización de la evaluación; asimismo, la toma de decisiones y las acciones a realizar en base en los resultados que se obtengan de la misma.
3. Al aplicarse el sistema de evaluación del desempeño propuesto, se podrá establecer periódicamente el desempeño del personal de enfermería, verificando los logros y avances en base en los resultados obtenidos.
4. Que el sistema sea implementado, con el objetivo de determinar con objetividad la toma de decisiones, mejorar el desempeño laboral, la excelencia del servicio del área de enfermería a través de una evaluación justa y el respectivo seguimiento conforme a las necesidades detectadas.
5. Es fundamental que se proporcione a los empleados de enfermería la retroalimentación de su desempeño laboral y al mismo tiempo, cómo mejorarlo si fuera necesario, mediante reuniones y/o por medio de las revisiones periódicas en un ambiente agradable, es importante el uso de las formas, hojas técnicas de puestos y estándares de enfermería, en la evaluación del desempeño al personal, para que la misma se realice de forma adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

1. BOHLANDER, George, Scoth Snell, y Sherman Arthur. **Administración de Recursos Humanos**. Thomson Learning. 12ª. Edición. México, 2001. 706p.
2. CHÁVEZ Zepeda, Juan José. **Evaluación del Desempeño**. 1ª Edición. Guatemala. Cimgra, Centro de Impresiones Gráficas, 2000. 223p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª Edición. Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A., 2000. 699p.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestion del Talento Humano**. Editorial McGraw Hill Colombia, 2004. 475p.
5. DESSLER, Gary. **Administración de Personal**, Pilar Mascaró Sacristán, traductora. 8ª Edición. México. Prentice. 2001. 700p.
6. DEIMAN, Patricia. **Dotación de Personal para los servicios de Enfermería, en Hospitales de distrito para la A.P.S.** Guatemala. 1994. 58p.
7. DOMÍNGUEZ Sánchez, Carlos Vinicio. **Apuntes de Clase II, Administración IV**. Guatemala. 2002. 48p.
8. FAJARDO Ortiz, Guillermo. **Teoría y Práctica de la Administración de la Atención Médica y de Hospitales**. México, D.F. 1979. 95p.
9. GONZALEZ, Martín y Socorro OLIVARES. **Comportamiento Organizacional**. 3ª Edición. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1999. 632p.
10. HAUSER, HANS. **Manual de la Enfermera Moderna**. España. 1984. 42p.
11. HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO, DEPARTAMENTO DE PERSONAL. **MATERIAL DE INFORMACIÓN**. Guatemala. 2004. 16p.
12. HOSPITAL NACIONAL DE CHIMALTENANGO, DEPARTAMENTO DE PERSONAL. **REGLAMENTO INTERNO, NORMAS Y FUNCIONES**. Guatemala. 2004. 78p.
13. <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/apo.htm>

14. **LA ENCICLOPEDIA SALVAT.** (ciudad) Colombia. Printer Colombiana S.A., Salvat Editores S.A., 2004. 16,000p.
15. MOTTA Rodas, Denys Estuardo. **Análisis de Puestos y Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el Departamento de Procesamiento y Análisis de Muestras de un Laboratorio Patológico y Citológico.** Tesis Ing. Mecánica-Industrial. Guatemala 2004, USAC. Facultad de Ingeniería. 120p.
16. O.M.S. **Consejo Internacional de Enfermeras.** Ginebra Suiza. 1993. 32p.
17. OPS - OMS. **El Hospital como parte Integrante de los SILOS, Participación de Enfermería.** El Salvador. 1992. 38p.
18. OPS - OMS. **La Garantía de Calidad. Acreditación de Hospitales para América Latina y el Caribe.** España. 1991. 47p.
19. PILOÑA Ortiz, Gabriel Alfredo. **Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo.** 5ª Edición. Guatemala. Litografía Cimgra, Centro de Impresiones Gráficas, 2004. 236p.
20. SASTRE Castillo, Miguel Ángel y Aguilar Pastor, Eva María. **Dirección de recursos humanos.** Editorial McGraw Hill. España, 2003. 414p.
21. TZOC Mejía, Manuela Elcira. **Evaluación del Desempeño del Personal, como una Herramienta para medir el Rendimiento del Recurso Humano de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.** Tesis Licda. Administración de Empresas. Guatemala 2006, USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 109p.
22. WERTHER, William B. y Keith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Human Resources and Personnel Management. México. 5ta Edición. Editorial McGraw Hill, 2000. 582p.

AneXos

Anexo 1

**Formas para la evaluación del desempeño
del personal de enfermería**

FORMA II
Información Sobre las Atribuciones

No. 0001

Sr (a) (ita):

Nombres del empleado

Apellidos del empleado

Fecha de
Notificación

/ /

trabajador del área de enfermería desempeñando el puesto de:

puesto actual

en el servicio de: _____

Se le informa las atribuciones del cargo

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Observaciones: _____

Vo. Bo. _____
Nombre del Jefe(a) de Enfermería

Firma del trabajador

Firma Jefa de Enfermería

Original: Empleado

Duplicado: Archivo

**FORMA III
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Área:					Servicio:						
Apellidos del evaluado:					Nombres del evaluado:						
Puesto:					Jefe inmediato:						
Primer semestre					Segundo semestre						
Fecha de evaluación		Día	Mes	Año	Fecha de evaluación		Día	Mes	Año		
Evaluador:					Evaluador:						
Período de evaluación		Del	Día	Mes	Año	Período de evaluación		Del	Día	Mes	Año
		Al	Día	Mes	Año			Al	Día	Mes	Año
Objetivos del período					Evaluación del alcance de objetivos						
(1) Objetivos					Primer semestre			Segundo semestre			
					Resultados			Resultados			
					(2) Esperados Al 100%	Alcanzados		(2) Esperados Al 100%	Alcanzados		
					valor objetivo	(3) %	(4) Rp	valor objetivo	(3) %	(4) Rp	
1. Atribución:											
Objetivo:											
2. Atribución:											
Objetivo:											
3. Atribución:											
Objetivo:											
4. Atribución:											
Objetivo:											
5. Atribución:											
Objetivo:											
Para comentarios utilizar forma VIII					Total	Al 100%			Al 100%		
Primer semestre					Segundo semestre						
Firma Evaluado			Firma Evaluador		Firma Evaluado			Firma Evaluador			

Fuente: aporte del investigador, 2008.

FORMA IV
REVISIONES PARCIALES DE OBJETIVOS

Área:	enfermería				Servicio:				
Apellidos del evaluado:					Nombres del evaluado:				
Puesto:					Jefe inmediato:				
Primer semestre <input type="checkbox"/>					Segundo semestre <input type="checkbox"/>				
1er trimestre <input type="checkbox"/>			2do trimestre <input type="checkbox"/>		1er trimestre <input type="checkbox"/>			2do trimestre <input type="checkbox"/>	
Fecha de revisión	Día	Mes	Año		Fecha de revisión	Día	Mes	Año	
Evaluador:	Juana Florian				Evaluador:				
Período de evaluación	Del	Día	Mes	Año	Período de evaluación	Del	Día	mes	año
	Al	Día	Mes	Año		Al	Día	mes	año
Objetivos del período					Evaluación del alcance de objetivos				
(1) Objetivos					Primer trimestre			Segundo trimestre	
					Resultados			Resultados	
					(2) Esperados	(3) Alcanzados		(2) Esperados	(3) Alcanzados
					Al 60%		Al 100%		
1. Atribución:									
Objetivo:					Al				
2. Atribución:									
Objetivo:					Al				
3. Atribución:									
Objetivo:					Al				
4. Atribución:									
Objetivo:									
5. Atribución:									
Objetivo:									
Observaciones:					Sumatoria:		Sumatoria:		
					puntos				
1er. Semestre					2do. Semestre				
Firma Evaluado			Firma Evaluador		Firma Evaluado			Firma Evaluador	

Fuente: aporte del investigador, 2008.

FORMA V
CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Área:	enfermería				Servicio:				
Apellidos del evaluado:					Nombres del evaluado:				
Puesto:					Jefe inmediato:				
Primer semestre					Segundo semestre				
Fecha de Evaluación	Día	Mes	Año		Fecha de Evaluación	Día	Mes	Año	
Evaluador:	Juana Florian				Evaluador:	Juana Florian			
Período de evaluación	Del	Día	Mes	Año	Período de evaluación	Del	Día	Mes	Año
	Al	Día	Mes	Año		Al	Día	Mes	año
a) Total evaluación Primer semestre					Firma evaluado		Firma evaluador		
b) Total evaluación Segundo semestre					Firma evaluado		Firma evaluador		
c) Calificación Definitiva (a + b) / 2					Firma del notificado		Firma del notificador		
d) Resultado:					Fecha de notificación	Día	Mes	Año	
Observaciones:									
Dictamen:									

Fuente: aporte del investigador, 2008.

FORMA VI
SUMARIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Área:		Fecha
Apellidos del evaluado:		/ /
Nombres del evaluado:		Día Mes Año
Puesto:		Servicio
Jefe inmediato:		Evaluador:
Semestre:	Primer <input type="checkbox"/>	Segundo <input type="checkbox"/>
Trimestre:	Primer <input type="checkbox"/>	Segundo <input type="checkbox"/>
Fecha de evaluación:	Día	Mes Año 2010
Período de evaluación	Del	Día
	Al	Día
		Mes Año
Evaluación:	Parcial <input type="checkbox"/>	Final <input type="checkbox"/>
INSTRUCCIONES: escriba con letra clara lo que se requiera en los espacios para el efecto.		
Puntos fuertes:		
Áreas en que debe mejorar el evaluado:		
Progresos logrados en cuanto a objetivos anteriores:		
Comentarios u observaciones:		

Fuente: aporte del investigador, 2008.

FORMA VII
NOTIFICACIÓN DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Área:	enfermería	Fecha de notificación
Servicio:		Día Mes Año
Semestre:	Primer <input type="checkbox"/> Segundo <input type="checkbox"/>	
Evaluación:	Parcial <input type="checkbox"/> Final <input type="checkbox"/>	

INSTRUCCIONES: escriba con letra clara lo que se requiera en los espacios para el efecto.

Sr (a) (ita):

_____ **Apellidos del empleado**

_____ **Nombres del empleado**

trabajador del área de enfermería desempeñando el puesto de: _____

puesto actual

se le informa que en la evaluación del desempeño que se le practicó obtuvo la nota de:

_____ puntos, sobre _____ (**)

Resultado de la evaluación del desempeño

Firma del trabajador

Nombre del evaluador

Firma del evaluador

() Sobre 60 u otro valor si es revisión parcial, sobre 100 si evaluación final.**

Original: Empleado

Vo. Bo.

Nombre del Jefe(a) de Enfermería

Firma Jefa de Enfermería

Duplicado: Archivo

FORMA VIII
COMENTARIOS O SUGERENCIAS

Área:	enfermería	Fecha
Apellidos del evaluado:	(Opcional)	
Nombres del evaluado:	(Opcional)	Día Mes Año
Puesto:	Auxiliar (Opcional)	Servicio Emergencia (Opcional)
Jefe inmediato:	(Opcional)	

INSTRUCCIONES: deberá ser llenado con lapicero y con letra clara.

Se me ha explicado todo el resultado en cuanto a la evaluación si _____ no _____
 ¿Por qué? _____

Día Mes Año

Fecha de entrega del resultado _____ / _____ / _____ No me recuerdo _____

Como fue su evaluación: Justa _____ Injusta _____

Comentarios o sugerencias del empleado: _____

Comentarios o sugerencias del evaluador: _____

Firmas:

 Firma del evaluado: (Opcional)

 Firma del evaluador: (Opcional)

FORMA IX
SOLICITUD DE REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Instrucciones: deberá ser llenado con lapicero, con letra clara.

El día de hoy, / /
fecha de la solicitud

Yo _____
nombre completo del empleado

trabajador del área de enfermería desempeñándome en el puesto de: _____
puesto actual

solicito:

La revisión de mi evaluación del desempeño, realizada el día: / /
(Fecha de la evaluación)

Por el motivo siguiente: _____

Observaciones: _____

Para uso exclusivo posterior a la revisión.
Firmas de conformidad:

Sharon
Nombre del evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Firma del evaluado: _____

Firma del evaluador: _____

Puesto del evaluador: _____

Anexo 2
Hojas técnicas de
puestos

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Jefe (a) de Enfermería
Ubicación administrativa:	Hospital Nacional de Chimaltenango
Inmediato superior:	Director del Hospital Nacional de Chimaltenango
Subalternos:	Supervisoras (es) y Auxiliares de Enfermería
DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	
<p>Es la persona responsable del planeamiento, organización, ejecución y evaluación de las actividades de enfermería que se llevan a cabo en el Hospital. Depende administrativamente del Director del Hospital. Supervisa a Enfermeras Supervisoras y Auxiliares de Enfermería.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> a. Mantener un plan y un equipo de personal organizado que reciba prontamente situaciones de emergencia. b. Velar por la adecuada utilización del equipo y material. c. Fomentar y mantener buenas relaciones interpersonales, con el público y personal. d. Cumplir con normas y reglamentos, procurar su establecimiento y actualización. e. Analizar documentos y trámites respectivos. f. Analizar y estudiar la situación de enfermería para sugerir cambios o adaptaciones con el objeto de mejorar el cuidado de pacientes y funcionamiento de los servicios. g. Efectuar rondas a los servicios de pacientes en forma periódica para observar las actividades de enfermería y el desenvolvimiento del personal. h. Cooperar con los departamentos Técnico y Administrativo, en el cumplimiento de las normas que se relacionen con enfermería. i. Llevar a cabo entrevistas con el personal de enfermería, pacientes y público en general. j. Estimular al personal para que desarrolle sus potencialidades al máximo. k. Llevar a cabo otras actividades que le sean asignadas de acuerdo a normas del Hospital. l. Asistir a eventos educativos, comités o comisiones cuando fuere designada. m. Participar en la elaboración del presupuesto. n. Colaborar en la coordinación y evaluación de prácticas de alumnos en las diferentes áreas. o. Planear, organizar y coordinar las actividades de enfermería de los servicios de acuerdo a las normas. 	

<ul style="list-style-type: none"> p. Elaborar informes mensuales y anuales sobre las actividades de enfermería. q. Elaborar plan anual de vacaciones para el personal de enfermería. r. Asesorar en lo referente a enfermería, a personal médico y otras personas que lo soliciten.
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dirigir los servicios de enfermería del Hospital. b. Hacer cumplir normas y reglamentos.
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dar solución a los problemas de su competencia. b. Procurar el suministro del equipo y material necesario para el funcionamiento de los servicios de enfermería. c. Evaluar cualitativamente y cuantitativamente los servicios de enfermería, de acuerdo a criterios establecidos. d. Evaluar a Enfermeras Supervisoras y Auxiliares de Enfermería de acuerdo con lo establecido y participa en el análisis de evaluación de personal de enfermería en casos especiales. e. Identificar las necesidades en relación a normas y reglamentos. f. Establecer medidas para mantener alta calidad de atención a los pacientes. g. Velar por el estado de salud del personal y seguridad física en el trabajo. h. Participar en el planeamiento de los nuevos servicios o reacondicionamiento de los ya existentes. i. Es responsable de la elaboración y ejecución del plan de trabajo anual de los servicios de enfermería. j. Hacer gestiones para la obtención de equipo y material en determinadas circunstancias. k. Promover y asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias. l. Establecer o actualizar sistemas y normas de evaluación del personal. m. Guiar y orientar a las enfermeras Supervisoras en la ejecución de sus funciones. n. Promover y procurar la actualización de conocimientos del personal de enfermería.
<p>REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Escolaridad Enfermera Graduada o Licenciatura en Enfermería b. Experiencia 5 años como Supervisora del personal Auxiliar de Enfermería c. Habilidades Capacidad para dirigir, planear, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades de enfermería que se llevan a cabo en el Hospital

Fuente: (12:36 – 37 – 38).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Supervisor (a) de Enfermería
Ubicación administrativa:	Hospital Nacional de Chimaltenango
Inmediato superior:	Jefe (a) de Enfermería
Subalternos:	Auxiliares de Enfermería
DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	
Por la naturaleza del cargo, es la persona responsable de la supervisión, coordinación y evaluación de los servicios.	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> a. Llevar a cabo la supervisión general de la atención de enfermería en los servicios. b. Efectúa rondas en los servicios para observar el estado de los pacientes. c. Fomentar buenas relaciones interpersonales. d. Velar porque los servicios de enfermería funcionen de acuerdo con la organización y reglamentación respectiva. e. Velar porque los servicios asignados cuenten con el equipo y material necesario. f. Colaborar en el mantenimiento de un ambiente adecuado y seguro para pacientes y personal. g. Recibir y dar informes adecuados en forma escrita y oral para procurar la continuidad del cuidado de enfermería a los pacientes. h. Elaborar informes sobre servicios, necesidades y problemas. i. Observar durante los turnos el desenvolvimiento individual del personal. j. Promover la lealtad y cooperación con el ejemplo y actitudes para obtener del personal el máximo de colaboración. k. Demostrar y alentar el espíritu de trabajo en equipo del personal de enfermería. l. Procurar medios efectivos de comunicación entre el personal de enfermería de todos los niveles. m. Proveer en circunstancias especiales medicamentos, equipo, material, ropa y otros de acuerdo con disponibilidad y normas vigentes. n. Participar en programas educativos para pacientes, familiares y personal. o. Participar en el desarrollo de programas de educación en servicio. p. Hacer demostraciones y dar enseñanza incidental de acuerdo a las necesidades. q. Cumplir otras actividades de enfermería que se le asignen. r. Asistir a eventos educativos, comités y comisiones cuando sea necesario. s. Redistribuir el personal de enfermería según las necesidades como ausencias y llegadas tarde. 	

<ul style="list-style-type: none"> t. Cambiar la asignación de trabajo cuando el personal no es el indicado. u. Analizar y aprobar cambios de turnos en caso de emergencia.
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dirigir, planear y coordinar el funcionamiento de los servicios. b. Guiar y orientar al personal en el desarrollo del trabajo para la atención continua y eficiente del cuidado del paciente.
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a. En situaciones de emergencia, cuando hay exceso de trabajo, provee ayuda para la ejecución del trabajo más urgente y participa en la atención de pacientes. b. Identificar y solucionar las necesidades inmediatas de atención de enfermería. c. Ayudar al personal a determinar o solucionar en forma inmediata los problemas que se presenten. d. Responsable del manejo administrativo de los servicios asignados durante su turno. e. Coordinar las actividades de enfermería con otros servicios del Hospital. f. Resolver los problemas que se le presenten que sean de su competencia. g. Gestionar la reparación inmediata de las instalaciones deficientes y del equipo de los servicios. h. Participar en la evaluación cuantitativa y cualitativa de los servicios de enfermería. i. Enseñar al personal la mejor utilización de manuales, normas y reglamentos. j. Efectuar evaluación del personal de enfermería a su cargo. k. Evaluar aspectos personales de trabajo para contribuir en su desarrollo continuo.
<p>REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS</p> <p>Escolaridad Enfermera Graduada y título nivel diversificado</p> <p>Experiencia 5 años en adelante, como Auxiliar de Enfermería</p> <p>Habilidades Supervisar, coordinar y evaluar los servicios de enfermería</p>

Fuente: (12:38 – 40).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Auxiliar de Enfermería
Ubicación administrativa:	Hospital Nacional de Chimaltenango
Inmediato superior:	Supervisor (a) de Enfermería
Subalternos:	No tiene
DESCRIPCIÓN	
Naturaleza Proporcionar cuidados directos de enfermería a pacientes en general y atribuciones específicas emanadas de su jefe inmediato.	
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> a. Prestar cuidados de enfermería de atención directa a pacientes de acuerdo a procedimientos. b. Desarrollar actividades de aseo general y parcial. c. Dar la alimentación a los pacientes que requieren ayuda. d. Ayudar a los pacientes a movilizarse de acuerdo a su estado. e. Actividades de ingreso y egreso de pacientes. f. Dar cuidado especial a pacientes según necesidades y servicio. g. Asistir a programas de educación en servicio. h. Preparar y dar charlas a pacientes y familia. 	
Autoridad <ul style="list-style-type: none"> a. Educar y orientar a pacientes y familia sobre los cuidados a seguir en el hogar. b. Facilitar los medios que estén a su alcance para dar ayuda emocional, espiritual y social a los pacientes. c. Dar enseñanza incidental a pacientes. 	
Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> a. Colaborar en las pruebas de diagnóstico y tratamiento. b. Tomar y anotar signos vitales. c. Realizar procedimientos especiales de atención directa de pacientes con enfermedades transmisibles, aplicando técnicas de aislamiento bajo supervisión de enfermera. d. Cumplir con las normas de comunicación e información. e. Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias a las que sea convocada. f. Colaborar en el mantenimiento de equipo y material que está bajo su responsabilidad. g. Cumplir las normas de control de equipo. h. Cumplir los reglamentos y normas vigentes. i. Realizar procedimientos médico-delegados, tales como: administración de medicamentos por asignación y bajo supervisión de la enfermera. 	

REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS

Escolaridad

Diploma que la acredite como Auxiliar de Enfermería egresada de una escuela reconocida oficialmente, y/o capacitada en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–

Diploma de tercero básico

Experiencia

No indispensable

Habilidades

Para organizar su trabajo

Para interpretar indicaciones médicas y de enfermería

Para proporcionar adecuadamente los cuidados básicos de enfermería

Para trabajar en equipo

Para auto control

Para el uso y aplicación del equipo e instrumental médico clínico, necesario para su trabajo

Fuente: (12:40 – 41).

Anexo 3

Visión, misión, objetivos del Hospital Nacional de Chimaltenango

a. Visión del Hospital Nacional de Chimaltenango

“Mejorar la calidad de vida de la población del departamento de Chimaltenango, en sus aspectos: físico, mental y social.” (11:2)

b. Misión del hospital nacional de Chimaltenango

"Ofrecer a la población del departamento de Chimaltenango, servicios de: promoción, prevención y recuperación de la salud, en forma íntegra; aspirando a convertirnos en líderes en calidad y eficiencia entre las instituciones del sector salud, a través del trabajo en equipo de nuestro personal; y el logro de una satisfacción plena del usuario." (11:2)

En lo que se refiere a la visión y misión del hospital, se enfocan en satisfacer las necesidades del usuario, por medio del equipo de trabajo, en el que está incluido el personal de enfermería, que es objeto de estudio.

c. Objetivos del hospital nacional de Chimaltenango

Objetivo general

"Mejorar los servicios de atención en salud en forma eficiente y de calidad a la población del departamento de Chimaltenango, a un mediano plazo a través de nuestro recurso humano y actividades programadas." (11:2)

Objetivos específicos

- "Mejorar la capacidad de ejecución operativa de nuestro recurso humano, a corto plazo mediante acciones de capacitación y motivación.
- Mejorar la imagen y credibilidad de la institución, a través de la calidad de atención a la población del departamento de Chimaltenango.
- Ampliar la cobertura en servicios de encamamiento de 75 camas en la actualidad a 100 camas, para el año dos mil ocho. " (11:3)

d. Estrategias del hospital nacional de Chimaltenango

- Ampliación de cobertura al incrementar el número de camas en servicio, de 75 camas en la actualidad a 100 para el año dos mil seis.
- Incrementar los recursos financieros a través de un mayor presupuesto, que asegure una dotación mayor de recursos humanos y materiales.
- Apoyar las políticas y problemas del ministerio del ramo, con relación a la modernización del estado.
- Implementación de acciones encaminadas a fortalecer la participación de la población de Chimaltenango, en los programas o actividades de salud planificados." (11:3)

e. Política nacional de salud

"Esta política responde a los planes de reestructuración y modernización del Estado impulsada por el gobierno central que consistente en:

- Reordenamiento y descentralización del sector salud.
- Aumento de cobertura mejoramiento de la calidad de los servicios básicos de salud.
- Mejoramiento de la eficiencia en la gestión de: los recursos y la calidad de la atención hospitalaria.
- Promoción de la salud y de ambientes saludables para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Por lo que siguiendo dichos lineamientos, nuestro plan operativo para el año dos mil seis, incluye ampliación de cobertura específicamente en servicios de encamamiento: es decir de 75 en la actualidad, pretendiendo trabajar en el futuro 100 camas" (11: 3 - 4)

Es importante considerar, que el paciente es la razón de ser del personal de salud y específicamente del personal de enfermería, por consiguiente los objetivos y las estrategias del hospital nacional de Chimaltenango, se enfocan en

la satisfacción de las necesidades del paciente y de cualquier persona que solicite los servicios de dicho hospital.

Con las estrategias se persigue, ampliar la cobertura y el recurso humano de la institución, asimismo con los objetivos se busca mejorar la imagen, la credibilidad del hospital y los servicios de salud.

La política nacional de salud, que se tomó como base para la formulación de los objetivos y las estrategias del hospital, le da importancia a la cobertura y a la calidad en los servicios básicos de salud.

Anexo 4
Estándares de Enfermería

ESTÁNDARES DE ENFERMERÍA

ESTÁNDARES PARA LA PRACTICA DE ENFERMERÍA

La responsabilidad primordial de los profesionales es promover la calidad de los servicios ofrecidos por su profesión. Los profesionales de enfermería tenemos la responsabilidad de desarrollar estándares de práctica que describan la ejecución mínima esperada y de establecer criterios para la evaluación de una ejecución efectiva.

La definición de enfermería derivada de postulados filosóficos acerca de ésta y los estándares de la práctica presentados en este documento representan el primer intento y esfuerzo de las enfermeras(os) para satisfacer la responsabilidad profesional de promover una práctica de enfermería excelente.

Para realizar una medición objetiva, los estándares deben ser definidos y elaborados específicamente para cada escenario de práctica. Además deben ser revisados en períodos regulares para incorporar el nuevo conocimiento que evoluciona en la profesión.

Cuatro estándares para la práctica de enfermería han sido desarrollados. Estos reflejan el uso de teorías de enfermería y postulados básicos como marco conceptual para la práctica y comunicación, como proceso esencial en la interacción con el cliente, familia y comunidad. Estos estándares reflejan la creencia de que enfermería, utiliza el proceso de enfermería como método de práctica y como modelo conceptual de la profesión.

El proceso ha sido enunciado como un acercamiento sistemático para la práctica de enfermería: Colección de información, Diagnóstico, Planificación de cuidados, Acciones de Enfermería y Evaluación.

Estas partes específicas no intentan indicar que la práctica es una serie de pasos que toman lugar en estricta secuencia desde el estimado hasta la evaluación, sino que presentan el método más indicado para la intervención.

La responsabilidad ético-legal y la visión general de enfermería está reflejada en estos estándares. El modelo utilizado para la presentación de los estándares incluye un racional, una estructura, un proceso y un resultado esperado. También se incluye un vocabulario y una bibliografía que sustenta el documento desarrollado.

Los estándares son derivados de las siguientes creencias:

1. Enfermería existe en respuesta a una necesidad social y mantiene ideales relacionados con el bienestar total del individuo a través del proceso de vida.
2. Enfermería mantiene la visión holística del hombre y lo conceptúa como un ente social y espiritual que tiene la capacidad para establecer metas y tomar decisiones.
3. Enfermería es dinámica, está guiada por un Código de Ética y basada en el cuidado al cliente; un concepto evidente a través de sus cuatro campos de acción: práctica, educación, administración e investigación.
4. Enfermería ejecuta funciones independientes, interdependientes y dependientes en diversidad de escenarios, donde el cliente, familia y comunidad contribuyen a lograr y mantener óptima su salud.
5. Enfermería ejerce influencias y es influenciada por la legislación que gobierna o afecta la profesión, la política y los procedimientos en los escenarios donde se practica la profesión.

ESTANDARES DE PRACTICA DE ENFERMERIA DESARROLLADOS

ESTANDAR I: Conocimientos y Destrezas Clínicas

La práctica de enfermería requiere la aplicación de conocimientos teóricos y destrezas clínicas.

Racional:

La aplicación correcta del conocimiento y las destrezas clínicas, asegura la efectividad y calidad de la práctica de enfermería.

Estructura:

Las acciones de enfermería están basadas en teorías reconocidas dentro del escenario de práctica y son congruentes con la filosofía de la agencia.

Proceso:

El profesional de enfermería:

1. Analiza postulados básicos sobre la naturaleza del individuo.
2. Utiliza pensamiento crítico y teorías para:
 - a. Formular generalizaciones (opiniones, inferencias)
 - b. Generar y probar hipótesis
3. Aplica principios científicos y conceptos operacionales relevantes a la práctica.

	<p>Resultado: Las intervenciones realizadas por el profesional de enfermería y los objetivos alcanzados están fundamentados en teorías científicas.</p>	
	<p>ESTANDAR II: Comunicación</p> <p>La práctica de enfermería requiere el conocimiento y aplicación efectiva del proceso de comunicación.</p> <p>Racional: La comunicación efectiva es un proceso esencial para la transmisión de información que contribuye a ofrecer un cuidado de enfermería abarcador e individualizado.</p> <p>Estructura: La comunicación asertiva utilizada en cualquier escenario de práctica, contribuye a facilitar una intervención terapéutica efectiva.</p> <p>Proceso:</p> <p>El profesional de enfermería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Examina teorías básicas sobre el proceso de la comunicación y otras teorías relevantes. 2. Aplica postulados teóricos en sus relaciones interpersonales con paciente, familia, comunidad y miembros del equipo interdisciplinario de salud. 3. Utiliza su juicio crítico al aplicar una teoría. <p>Resultado: La comunicación efectiva del profesional de enfermería en sus relaciones interpersonales facilita la prestación de servicios de salud al cliente.</p>	
	<p>ESTANDAR III: Proceso de enfermería</p> <p>La práctica de enfermería requiere el uso efectivo del proceso de enfermería como un método para la solución de problemas en el cuidado del cliente, familia o comunidad.</p> <p>Racional: La aplicación del proceso de enfermería es el acercamiento deliberado, sistemático y organizado de la práctica de enfermería para alcanzar los propósitos clínicos de la profesión.</p>	

Estructura:

El escenario de práctica requiere la aplicación del proceso de enfermería como un método para realizar funciones independientes, interdependientes y dependientes en la práctica de enfermería.

Proceso:**A. Colección de Información (Estimado)**

1. El profesional de enfermería colecciona información relacionada al estado de salud del cliente en forma continua y sistemática.

Racional:

- a. Un estimado abarcador es la base para planificar y ofrecer un cuidado de enfermería de calidad.

Estructura:

2. El escenario de práctica provee un historial de enfermería para coleccionar, anotar y compartir la información obtenida del cliente.

Proceso:

3. El profesional de enfermería:
 - a. Informa al cliente los roles y responsabilidades mutuos en el proceso de colección de información.
 - b. Utiliza su juicio clínico para determinar cuál información es significativa a través de destrezas técnicas y conocimientos (Mediante el uso de: Entrevistas, Observación, Expedientes e Historial y Físico). La información de salud se obtiene estimando las siguientes áreas:
 1. Crecimiento y desarrollo social y emocional.
 2. Creencias religiosas, culturales y filosóficas.
 3. Mecanismos o patrones utilizados para lidiar con las situaciones familiares, sociales, culturales y de la comunidad (potencialidades y limitaciones).
 4. Hábitos y actividades del diario vivir (alimentación, sueño, descanso, eliminación, recreación, otros).
 5. Razón para buscar los servicios de enfermería.

6. Evaluación de la situación del estado de salud del cliente.

7. Historial pasado (alergias, inmunizaciones, hospitalizaciones, operaciones, transfusiones).

Resultado:

El profesional de enfermería, el cliente o familia:

1. Participa en el proceso de la colección de información.
2. Valida el proceso de la colección de información (calidad y confiabilidad envuelta).

El profesional de enfermería:

1. Utiliza un historial de enfermería para documentar y analizar la información coleccionada del cliente o familia.

B. Diagnóstico de Enfermería

El profesional de enfermería establece un diagnóstico de enfermería mediante la interpretación y análisis de la información coleccionada del cliente/familia.

Racional:

El diagnóstico de enfermería es la base para desarrollar las acciones de enfermería en la planificación del cuidado.

Estructura:

El escenario de práctica provee oportunidades para validar el diagnóstico de enfermería e intercambiar información y hallazgos.

Proceso:

El profesional de la enfermería en cualquier escenario de práctica:

1. Interpreta la información coleccionada del cliente y familia de acuerdo a su modelo conceptual y conocimientos de las ciencias relacionadas.
2. Analiza la información coleccionada considerando la planificación interdisciplinaria.
3. Identifica con el cliente problemas actuales o potenciales de salud.
4. Establece prioridades en los problemas identificados en conjunto con el cliente, familia y el equipo interdisciplinario.

Resultado:

El profesional de enfermería:

1. Valida el diagnóstico de enfermería con el cliente y otros miembros del equipo interdisciplinario.
2. Determina y documenta el diagnóstico de enfermería para facilitar la planificación del cuidado de enfermería.

C. Planificación del Cuidado de Enfermería

El profesional de enfermería planifica el cuidado para lograr los objetivos derivados del diagnóstico de enfermería.

Racional:

El plan de cuidado de enfermería es un método sistemático para alcanzar las metas y los objetivos establecidos.

Estructura:

El escenario de práctica le facilita al profesional de enfermería, un modelo para el desarrollo del plan de cuidado de enfermería.

Proceso:

El profesional de enfermería:

1. Establece objetivos de corto y largo alcance para las acciones de enfermería en colaboración con el cliente/familia y el equipo interdisciplinario.
2. Identifica objetivos consistentes y congruentes con el plan de cuidado interdisciplinario.
3. Formula objetivos medibles en término de conducta observable con un período de tiempo razonable.
4. Establece acciones de enfermería con alta probabilidad de efectividad, eficiencia y seguridad.
5. Considera la carta de Derechos y Responsabilidades del cliente.

Resultado:

El profesional de enfermería:

1. Valida las acciones de enfermería seleccionadas en unión con el cliente, familia y equipo interdisciplinario.
2. Selecciona acciones de enfermería en armonía con los objetivos del cuidado establecido.
3. Desarrolla un plan de cuidado escrito para sus intervenciones.

D. Acciones de Enfermería (Intervención)

El profesional de enfermería realiza las acciones planificadas basadas en datos estimados, conocimientos requeridos, destrezas, actitudes y su juicio crítico para alcanzar los objetivos establecidos.

Racional:

Las acciones de enfermería basadas en conocimientos científicos, destrezas y actitudes están designadas para promover, mantener y restaurar la salud o bienestar del cliente o ayudarlo a morir con dignidad.

Estructura:

El escenario de práctica facilita intervenciones de enfermería segura, efectiva y eficiente y consistente con el plan de cuidado desarrollado.

Proceso:

El profesional de enfermería:

1. Realiza acciones de enfermería que son consistentes con el plan de cuidado elaborado;
 - a) Basadas en principios científicos.
 - b) Son individualizadas a las situaciones específicas.
 - c) Facilitan un ambiente terapéutico.
2. Utiliza los recursos apropiados en su intervención con el cliente, familia y equipo interdisciplinario.
3. Estimula la participación del cliente/familia en el cuidado planificado para alcanzar los objetivos de la intervención.
4. Establece los límites de su intervención con el cliente, familia y equipo interdisciplinario.
5. Asume responsabilidad por las actividades delegadas a otros miembros del equipo.
 - a. Supervisa las actividades de cuidado delegadas en el personal técnico y auxiliar.
6. Utiliza juicio crítico al implantar el régimen terapéutico prescrito.
7. Manipula el ambiente para alcanzar los objetivos.
8. Asume liderazgo en la promoción y mantenimiento de la salud de los ciudadanos.

Resultado:

El profesional de enfermería:

1. Realiza acciones de enfermería eficiente, eficaz y segura.
2. Documenta en el expediente clínico las acciones de enfermería realizadas y la respuesta del cliente a las intervenciones.

E. Evaluación

El profesional de enfermería evalúa en forma continua y sistemática las respuestas del cliente a las acciones de enfermería llevadas a cabo.

Racional:

La evaluación del cuidado de enfermería determina la efectividad de las acciones y el logro de los objetivos trazados.

Estructura:

1. El escenario de práctica tiene disponible recursos para que el personal de enfermería analice la efectividad de sus acciones.
2. El cliente, la familia y otros participan en la evaluación del proceso de enfermería.

Proceso:

El profesional de enfermería:

1. Evalúa el resultado de sus acciones.
2. Compara los resultados de sus acciones con los objetivos trazados a corto y largo alcance.
3. Evalúa el logro de los objetivos trazados con la participación del cliente/familia.
4. Comunica al equipo interdisciplinario los resultados de una evaluación.
5. Revisa con el cliente y familia los objetivos alcanzados y las acciones de enfermería.
6. Modifica el plan de cuidado, si es necesario.
7. Documenta los resultados de la evaluación del cuidado de enfermería.
8. Continúa utilizando el Proceso de Enfermería hasta finalizada la relación enfermera-cliente.
9. Evalúa el cuidado de enfermería ofrecido por el personal técnico y auxiliar.

Resultado:

El profesional de enfermería:

1. Valida o juzga la efectividad del cuidado ofrecido.
2. Evalúa el progreso del cliente para determinar áreas a re-estimarse.

Definiciones Operacionales:

1. **Enfermería:** es la ciencia y el arte de cuidar de la salud del individuo, la familia y la comunidad. Su campo de acción es la promoción y el mantenimiento de la salud, la prevención de la enfermedad y la participación en su tratamiento, incluyendo la rehabilitación de la persona, independientemente de la etapa de crecimiento y desarrollo en que se encuentra. El objetivo de la enfermería es mantener al máximo el bienestar físico, mental, social y espiritual del ser humano.

2. **Práctica de la Enfermería:** la práctica de la enfermería es el cuidado directo del individuo, familia y comunidad. Incluye el estimado de necesidades, la planificación y ejecución del cuidado de enfermería y la evaluación de las acciones de enfermería. Se utiliza para ello un cuerpo sistemático de conocimientos de enfermería, juicios y destrezas basados en los principios de las ciencias biológicas, físicas, sociales y de la conducta humana.

Esta práctica tiene el propósito de utilizar al máximo el potencial físico, emocional, espiritual y social del ser humano; promover y mantener la salud y prevenir la enfermedad; formular diagnóstico de enfermería y atender los problemas de salud de la persona que requieran intervención de enfermería; cuidar y rehabilitar al enfermo; ejecutar medidas terapéuticas incluyendo la administración de medicamentos y

tratamientos Incluye el cumplimiento de aquellas funciones delegadas y autorizadas por la Junta Examinadora de Enfermeras y Enfermeros en su Reglamento. Incluye además, las áreas de administración, supervisión, educación, investigación y consultoría en la práctica de enfermería.

Se reconoce la práctica de enfermería como un servicio social esencial con autonomía, que participa y colabora con otras disciplinas para alcanzar el nivel óptimo de salud y bienestar para todos los ciudadanos en nuestro País. Se reconoce el rol independiente de la enfermera o enfermero basado en juicio crítico, el dominio de destrezas y conocimientos especializados en la categoría que corresponda. A través de todas las acciones de enfermería se observa, se garantiza y se aboga por el respeto a la dignidad del ser humano. Se reconoce el derecho de todo ciudadano a recibir servicios de enfermería de calidad y en cantidad suficiente.

3. Proceso: Serie de pasos o fases interrelacionadas dirigidos a alcanzar una meta en común.

4. Proceso de Enfermería: Método científico y sistemático que utiliza el profesional de enfermería en cualquier escenario, para la solución de problemas del cliente. Se compone de cinco fases interrelacionadas que se procesan en el siguiente orden lógico: estimado, diagnóstico de enfermería, planificación, acciones de enfermería (intervención) y evaluación.

a) Estimado: Primera fase del proceso de enfermería en la que el profesional colecciona información del cliente o familia. Esta colección de información es abarcadora, continua y se realiza a través de entrevista, observación, expediente, historial de enfermería y físico.

b) Diagnóstico de Enfermería: Es el juicio clínico que hace el profesional de enfermería luego de finalizar el estimado del cliente/familia. El criterio que distingue el diagnóstico de enfermería es que este profesional puede intervenir o tratar el problema, independientemente por virtud de sus conocimientos y destrezas.

c) Planificación de Cuidado: Es la determinación de objetivos a corto y largo alcance y de las acciones de enfermería a ser realizadas para alcanzarlos.

d) Acciones de Enfermería (intervención): Son estrategias o actividades que realiza el profesional de enfermería para alcanzar los objetivos establecidos.

e) Evaluación: Es la continua determinación de la respuesta del cliente a las acciones de enfermería realizadas.

5. Estimado Abarcador: Estimado total del individuo, incluyendo todas las necesidades básicas del hombre.

6. Cliente o paciente: Individuo o familia que recibe cuidado de enfermería.

7. Escenario de Práctica: Ambiente en entorno a dónde se ofrece el cuidado de enfermería.

8. **Equipo interdisciplinario:** Grupo de profesionales de diferentes disciplinas, que se relacionan con un propósito en común.

9. **Deliberado:** Que se realiza intencionalmente.

10. **Destrezas Clínicas:** Habilidades que desarrolla el profesional de enfermería en la realización de acciones y procedimientos de enfermería.

11. **Estándar:** Medida o criterio de medición de valor cuantitativo o cualitativo establecido por la profesión como nivel de excelencia para la práctica de enfermería.

a) *Estructura:* Describe las condiciones requeridas para ofrecer el cuidado de enfermería.

b) *Proceso:* Establece las acciones o actividades que realiza el profesional de enfermería al ofrecer cuidado al cliente/familia.

c) *Resultado:* Describe el producto o logro final que se obtiene en el cliente/familia luego de recibir el cuidado de enfermería.