

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL  
DE ENFERMERÍA EN LA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS ADULTOS  
CARDIOVASCULAR. CLÍNICA CARDIOVASCULAR SANTA MARÍA, MEDELLÍN, 2012**

**INVESTIGADOR**

CATALINA MARÍA SALAZAR HERNÁNDEZ

**ASESORA**

MAGÍSTER CLARA INÉS SÁNCHEZ F.

DIVISIÓN DE POSGRADOS EN SALUD PÚBLICA  
FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD CES

GRUPO DE INVESTIGACIÓN:  
OBSERVATORIO DE LA SALUD PÚBLICA  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
AUDITORIA Y CALIDAD  
MEDELLÍN, NOVIEMBRE DE 2012

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL  
DE ENFERMERÍA EN LA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS ADULTOS  
CARDIOVASCULAR. CLÍNICA CARDIOVASCULAR SANTA MARÍA, MEDELLÍN, 2012**

**INVESTIGADOR**

CATALINA MARÍA SALAZAR HERNÁNDEZ

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE IPS**

**ASESORA**

MAGÍSTER CLARA INÉS SÁNCHEZ F.

DIVISIÓN DE POSGRADOS EN SALUD PÚBLICA  
FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD CES

MEDELLÍN, NOVIEMBRE DE 2012

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ANEXOS.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	13
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. MARCO TEÓRICO.....	15
3.1. DEFINICIÓN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	15
3.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	16
3.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	17
3.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	17
3.4.1. Para el Individuo.....	17
3.4.2. Para el Jefe.....	18
3.4.3. Para la Empresa.....	18
3.5. PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	19
3.6. CONSECUENCIAS DE NO REALIZAR EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	19
3.7. APLICACIONES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
3.7.1. Selección.....	20

3.7.2. Formación .....	20
3.7.3. Análisis del Potencial.....	21
3.7.4. Ajuste persona-puesto.....	21
3.7.5. Planes de Carrera .....	21
3.7.6. Comunicación interna.....	21
3.7.7. Motivación .....	21
3.7.8. Política retributiva .....	21
3.8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	21
3.8.1. La evaluación por objetivos .....	21
3.8.2. La evaluación por escalas .....	22
3.8.3. Evaluación por medio de acontecimiento significativo .....	22
3.8.4. La evaluación abierta .....	22
3.8.5. Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias.....	22
3.8.6. La evaluación de 180 grados.....	23
3.8.6. Evaluación 360º.....	23
3.9. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	26
4. DELIMITACIÓN .....	29
4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	29
4.1.1 Razón social.....	29
4.1.2 Objeto social de la Clínica .....	29
4.1.3 Representante legal .....	29
4.1.4 Reseña Histórica .....	29
4.1.5 Plataforma Estratégica .....	30
4.1.5.1. Misión.....	30
4.1.5.2. Visión .....	30
4.1.5.3 Valores corporativos.....	31
4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	31

5. METODOLÓGIA .....	32
5.1. TIPO DE ESTUDIO .....	32
5.2. POBLACIÓN DE REFERENCIA.....	32
5.3. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES.....	32
5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	32
5.5. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	34
6. ALCANCE.....	36
7. RESULTADOS .....	37
8. PROPUESTA.....	54
CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58
AGRADECIMIENTOS.....	61

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1.** Formato Institucional de Valoración de las Competencias del Empleado Basado en la Descripción del Cargo. 62
- Anexo 2.** Descripción del Cargo. 64
- Anexo 3.** Definición de Habilidades Organizacionales. 68
- Anexo 4.** Definición de Habilidades Específicas del Rol Paramédico. 70
- Anexo 5.** Encuesta de Caracterización de la Evaluación de Desempeño del Profesional de Enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos de la Clínica Cardiovascular. 72
- Anexo 6.** Propuesta: Evaluación de Desempeño Basado en Competencias del Profesional de Enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos Adultos Cardiovascular. 75

## RESUMEN

**Introducción:** En los últimos años, la evaluación de desempeño por competencias, ha renovado la manera de determinar el rendimiento clínico de los colaboradores en el sector salud; ya que el mismo medio está requiriendo del dominio conceptual y metodológico en las distintas técnicas que se reconozcan en los cargos misionales que ofrezca una institución. Particularmente, en las unidades de cuidado intensivo y demás áreas críticas del sector salud, el mejoramiento en los procesos de evaluación de desempeño ha tenido una mayor relevancia por ser estas unas áreas de formación específica y de exigencia en el desarrollo de competencias profesionales en salud.

**Objetivo:** Evaluar la herramienta y metodología aplicada en la evaluación de desempeño de la práctica del profesional de enfermería en una Unidad de Cuidados Intensivos Adultos Cardiovascular, con el fin de diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso de evaluación y que conlleve a una atención segura y con calidad al paciente.

**Método:** Estudio de corte transversal que evalúa el instrumento y el formato de evaluación de desempeño por competencias del profesional de enfermería en la unidad de cuidados intensivos adultos cardiovascular de la Clínica Cardiovascular Santa María de la ciudad de Medellín.

**Resultados:** Población total 16 profesionales de enfermería. La aplicación de la evaluación de desempeño en la clínica cardiovascular se está realizando anualmente.

El 68,75% de las profesionales entrevistados, están de acuerdo con la periodicidad con que se desarrolla la evaluación de desempeño en la clínica, ya que consideran que tienen un grupo de trabajo fijo que les permite conocer su comportamiento y observar su desempeño continuamente, siendo esta una ventaja para evaluar. Pero el 31,25% es más asertivo en considerar que el tiempo no es adecuado, porque no permite tener objetividad frente al cumplimiento de logros y plan de mejoramiento; además en relación al deber ser, es importante hacer evaluación periódica durante mínimo dos veces en el año, para generar recomendaciones de mejora que permitan evidenciar el mejoramiento en el corto plazo.

El instrumento de evaluación de desempeño en la actualidad permite medir algunas habilidades organizacionales; las características que más se resaltan y se pueden evaluar en el formato de evaluación de desempeño son: el compromiso (100%), la comunicación (87,5%), trabajo en equipo (81,3%) y la adaptabilidad (75%). Las habilidades específicas del cargo que más se resaltan como son: la preocupación por el orden (87,5%), capacidad de análisis y resolución de problemas (68,8%), capacidad y destreza en técnicas y procedimientos (68,8%).

Se determina que la evaluación de desempeño actual es subjetiva (81,3%), lo que sustenta más que en el momento se tiene un instrumento poco objetivo y sin retroalimentación de lo evaluado. Los profesionales consideran que el instrumento debe tener mayor objetividad, tener más retroalimentación y estar alineados a un plan de formación, que les permita buscar la mejora continua; además de modificar y adicionar características y habilidades más pertinentes al desempeño en la unidad de cuidados intensivos cardiovascular.

**Conclusión:** La evaluación de desempeño por competencias, es una excelente oportunidad de repensar el proceso evaluativo, las metodologías y las estrategias de técnica en los colaboradores del sector salud, pero sobre todo el rol evaluador dentro de la implementación y ejecución de la evaluación de desempeño.

En el área de cuidados intensivos adultos se deben generar estrategias de validación, de confiabilidad y de estandarización, de pruebas y de escalas de calificación para que funcione de forma sistemática, para ello se recomienda crear integralidad frente a la calificación y las necesidades de formación que arroje la evaluación, diagramadas en el plan de formación anual.

**Palabras claves:** unidad de cuidados intensivos cardiovascular, evaluación de desempeño, competencias, profesionales de enfermería.



## ABSTRACT

**Introduction:** In recent years, the evaluation of the competency performance has renewed the way to determine the clinical performance of employees in the health sector since it is requiring conceptual and methodological domain in the various techniques that are recognized in the mission charges offered by any institution. Particularly in intensive care units and other critical areas of the health sector, the improvement in the performance evaluation process has been more important because in these areas are needed specific training and skills development requirement in the health sector professionals.

**Objective:** To assess the tools and the methodology used in the evaluation of the nurse performance practice in the Adult Cardiovascular Intensive Care Unit, to design strategies to improve the evaluation process and that may lead to safe and quality patient care.

**Methodology:** Cross section type study, evaluating the instrument and the evaluation format for professional nursing skills in the Adult Cardiovascular Intensive Care Unit at Santa Maria Clinic of Medellin.

**Results:** Total population: 16 nursing professionals. The implementation of performance evaluation in the cardiovascular clinic is being done annually.

The 68.75% of the interviewed professionals agrees with the periodicity of the evaluation, as they feel that they have a steady working group to evaluate their behavior and observe their performance continuously, being this an advantage to assess. On the other hand, the 31.25% is more assertive in considering that the time period is not right, because it do not allows objectivity versus achievements and improvement plan, also in relation to what should be, it is important to make regular assessment during at least twice a year, to generate recommendations for improvement and enable to present improvements in the short term.

The performance evaluation instrument currently allows to measure some organizational skills, the features that are highlighted and can be evaluated on the performance evaluation form, are: commitment (100%), communication (87.5%), teamwork (81.3%) and

adaptability (75%). Highlighted Specific work skills are: the concern for order (87.5%), ability to analyze and solve problems (68.8%), ability and skill in techniques and procedures (68.8%).

It is determined that the current performance evaluation is subjective (81.3%), which supports that when it has a blunt instrument and without feedback target as assessed. Professionals believe that the instrument should be more objective, have more feedback and be aligned to a training plan to enable them to seek continuous improvement, in addition to modifying and adding more features and skills relevant to the performance in the cardiovascular intensive care unit.

**Conclusion:** The competency performance evaluation is an excellent opportunity to rethink the assessment process, methodologies and technical strategies in the health sector partners, especially for the evaluator role in the implementation and execution of the performance evaluation.

In the adult intensive care area, we should generate validation, reliability and standardization strategies of testing and rating scales in order to work systematically, it is recommended to create comprehensive qualification and betake training needs to shed evaluations, all these diagrammed in the annual training plan.

**Keywords:** Cardiovascular intensive care unit, performance evaluation, skills, nurses.

## INTRODUCCIÓN

La Clínica Cardiovascular Santa María, presta servicios asistenciales en la ciudad de Medellín, desde hace 46 años, como una Institución sin ánimo de lucro, creada para la atención de servicios de salud de alta especialidad a la sociedad.

En los últimos años, la evaluación de desempeño por competencias, ha renovado la manera de determinar el rendimiento clínico de los colaboradores en el sector salud; ya que el mismo medio está requiriendo del dominio conceptual y metodológico en las distintas técnicas que se reconozcan en los cargos misionales que ofrezca una institución. Particularmente, en las unidades de cuidado intensivo y demás áreas críticas del sector salud, el mejoramiento en los procesos de evaluación de desempeño ha tenido una mayor relevancia por ser estas unas áreas de formación específica y de exigencia en el desarrollo de competencias profesionales en salud.

En este marco, la evaluación por competencias debe ser entendida como un método de evaluación sistemático (meta-evaluación), periódico, de medición cuantitativa y cualitativa que evidencie el progreso y el mejoramiento del desempeño profesional, útil en contextos clínicos en salud. Por tanto, también es importante que el evaluador cuente con el dominio conceptual y metodológico de las diferentes técnicas y protocolos de la evaluación por competencias, para poder cumplir con su función de juzgamiento en el proceso de adquisición de las competencias clínicas.

El proceso de evaluación de desempeño por competencias específicas, es una necesidad que se genera con el fin de estandarizar el recurso humano que desarrolla procesos en la clínica y para identificar la interacción de los mismos en la prestación del servicio y la satisfacción del usuario.

El presente trabajo se centra en proponer una metodología para evaluar las principales técnicas y protocolos del personal de enfermería, partiendo de la observación directa del personal de enfermería en entornos reales y de la revisión del instrumento existente en la Clínica Cardiovascular Santa María, para finalmente diseñar una herramienta que permita

evaluar integralmente el desempeño y alinearlo con el desarrollo de las necesidades de formación.

A continuación se realiza una presentación de la metodología diseñada para alcanzar los objetivos del trabajo de grado y finalmente los resultados y conclusiones de la misma.

# **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA EN LA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS ADULTOS CARDIOVASCULAR. CLÍNICA CARDIOVASCULAR SANTA MARÍA, MEDELLÍN, 2012**

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Clínica Cardiovascular Santa María actualmente no tiene implementado un proceso de evaluación por competencias específicas, que garantice la idoneidad del recurso humano especializado frente al cumplimiento de los protocolos asistenciales, lo cual trae como consecuencia falencias en el desempeño y la falta de seguimiento al buen desarrollo de las actividades inherentes al cargo.

La poca implementación de herramientas de control frente al desempeño y seguimiento del recurso humano, permiten evidenciar la necesidad de tener un formato de evaluación específico, que permita garantizar el cumplimiento y la idoneidad del personal en el área de desempeño, para asegurar la disminución de eventos adversos y mejorar el funcionamiento de las actividades desarrolladas en la Clínica.

Al no tener implementado el proceso, se detecta la ocurrencia frecuente de eventos adversos frente a los usuarios; otra situación que incide es la falta de designación de funciones claras, lo cual perjudica la asignación de responsabilidades específicas, controles y la efectividad de los registros.

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Para el personal profesional de enfermería en la unidad de cuidados intensivos adultos, es fundamental la estructuración de un modelo de evaluación de desempeño por competencias específicas para garantizar el comportamiento misional y la satisfacción de

los usuarios en la prestación de servicios, el cual permite generar estabilidad a los procesos misionales y de apoyo.

Desde sus inicios en la prestación de servicios, la Clínica ha desarrollado el proceso de evaluación de desempeño por competencias específicas; pero al aumentar la demanda, la necesidad de evaluar la calidad del cuidado y la oferta de servicios, se han identificado limitaciones por la falta de un instrumento que permita evaluar y generar información real y confiable para la toma de decisiones e implementación de intervenciones de mejoramiento y desarrollo frente al recurso humano.

Por lo anterior, la propuesta de diseño de evaluación de desempeño específica permite generar información de manera oportuna, ejercer puntos de control dentro de las actividades del recurso humano, identificar oportunidades de mejora y trabajar conjuntamente por el mejoramiento continuo en la prestación de servicios.

La propuesta que se desarrolla para la Clínica Cardiovascular Santa María está articulada con las necesidades existentes, a los desarrollos activos de la Institución en los aspectos del modelo que aún no están incluidos y el acompañamiento a todas las actividades derivadas del proceso asistencial.

Como experiencia académica, este trabajo permite presentar un modelo de intervención directa para la evaluación de desempeño basado en competencias del profesional de enfermería en el área de cuidado intensivo adulto cardiovascular, en la elaboración de los formatos y documentos que se consideren necesarios para su implementación.

### **1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿La evaluación de desempeño del profesional de enfermería en la unidad de cuidado intensivo adulto cardiovascular, mide las necesidades reales para garantizar una asistencia correcta al paciente y una atención con calidad?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la herramienta y metodología aplicada en la evaluación de desempeño de la práctica del profesional de enfermería en una Unidad de Cuidados Intensivos Adultos Cardiovascular, con el fin de diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso de evaluación y que conlleve a una atención segura y con calidad al paciente.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Recolectar las percepciones del personal profesional de enfermería de la unidad de cuidados intensivos adultos de la Clínica Cardiovascular Santa María, frente al instrumento de evaluación actual y el proceso de evaluación de desempeño.
- Identificar las competencias específicas que debe poseer el profesional de enfermería en una unidad de cuidados intensivos adultos cardiovascular.
- Determinar las variables que determinan el desempeño del profesional de enfermería en una unidad de cuidados intensivos adultos cardiovascular.
- Formular un instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias específicas del cargo, orientado al logro del proceso de evaluación de desempeño del profesional de enfermería en las unidades de cuidados intensivos adultos cardiovascular

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. DEFINICIÓN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre las competencias profesionales del personal evaluado. Se entiende la competencia profesional como el conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas (aptitudes) y valores (actitudes) que posee la persona evaluada. Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa, del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.<sup>1</sup>

Para Lavanda Reategui (2010), la evaluación de desempeño tiene objetivos, ventajas y beneficios para la organización y su personal, igualmente algunos problemas y consecuencias en caso de no realizarse.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo y que permite identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de retroalimentar para mejorar su desempeño. Una persona es competente en el mundo del trabajo cuando sabe hacer algo con sus conocimientos. En otras palabras, la competencia se evalúa por medio de lo que una persona sabe, si sabe ponerlo en práctica y por qué lo hace, en un contexto laboral determinado, con la interacción de los conocimientos, actitudes y valores del trabajador puestos en acción para el logro de los resultados significativos en un contexto laboral dado.<sup>1</sup>

Se encuentran diferentes planteamientos de algunos autores sobre la evaluación de desempeño; Byars & Rue describen la evaluación del desempeño como un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, según Chiavenato es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, y para Harper & Lynch es una técnica o procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización.<sup>2</sup>



Toda organización requiere estar en constante evaluación de su personal, realizando una valoración objetiva de sus conocimientos, habilidades y actitudes, siendo equitativos en la toma de decisiones, detectando el grado de adecuación en su puesto de trabajo, con el fin de mejorar la consecución de los resultados, lograr optimizar el talento humano y mantener unos niveles adecuados de calidad.

Desde los años 80+ la Organización Panamericana de la Salud (OPS), reconoce la necesidad de plantear una propuesta y reorientar la educación permanente del personal de la salud, para identificar las necesidades de aprendizaje y evaluar el alcance de los procesos educativos en la transformación de los servicios de salud<sup>3</sup>.

Las unidades de cuidado intensivo han sido una de las áreas de la medicina que ha tenido un desarrollo más acelerado en las últimas décadas; en estos servicios el personal de enfermería juega un papel muy importante, debe tener una capacitación y entrenamiento especial en alta tecnología y brindar una atención oportuna, eficiente y eficaz al paciente; por esto, los sistemas de evaluación de desempeño son una necesidad para contar y mantener un personal con unos niveles de calidad adecuados y garantizar una asistencia correcta a los pacientes.

El desafío actual consiste en cómo evaluar el desempeño del personal de enfermería que labora en las unidades de cuidado intensivo y diseñar una estrategia que permita establecer y monitorear los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

### **3.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Permite establecer políticas de compensación puede ayudar a determinar quiénes merecen reconocimiento e incentivos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía la toma de decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **3.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

#### **3.4.1 Para el Individuo**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado

deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

#### **3.4.2. Para el Jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el desempeño y comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### **3.4.3. Para la Empresa**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de incentivos y promociones, sino principalmente de

crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **3.5. PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto "halo".
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

### **3.6. CONSECUENCIAS DE NO REALIZAR EVALUACION DE DESEMPEÑO**

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.

- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

En el sistema de evaluación de desempeño se definen diferentes aplicaciones, métodos de evaluación y el proceso de implantación.(4)

### **3.7. APLICACIONES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos:

#### **3.7.1. Selección**

Mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Así mismo, observando los resultados obtenidos con un sistema de selección, se puede obtener información sobre la validez y eficacia del mismo.

#### **3.7.2. Formación**

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades).

### **3.7.3. Análisis del Potencial**

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

### **3.7.4. Ajuste persona-puesto**

La evaluación, actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

### **3.7.5. Planes de Carrera**

En el momento que tenemos identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la organización.

### **3.7.6. Comunicación interna**

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

### **3.7.7. Motivación**

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

### **3.7.8. Política retributiva**

La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, incentivos entre otros

## **3.8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **3.8.1. La evaluación por objetivos**

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir

en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados; para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

### **3.8.2. La evaluación por escalas**

En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala.

Las escalas consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente...)

### **3.8.3. Evaluación por medio de acontecimiento significativo**

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimiento predeterminado a observar. El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

### **3.8.4. La evaluación abierta**

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada. El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido.

### **3.8.5. Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias.**

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado); la otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para

realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

### **3.8.6. La evaluación de 180 grados**

La evaluación de 180 grados es una opción intermedia entre 360 grados y la evaluación tradicional jefe-subordinado.

Con respecto a esto, Chiavenato (2002) opina que "en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados"<sup>3</sup>.

Según Alles (2005) "la evaluación de 180 grados es aquella en la que una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes. Se diferencia de los 360 grados, en que no incluye a los subordinados"<sup>4</sup>. Para Alles (2005), la evaluación de 180 grados es una herramienta conocida pero utilizada por pocas empresas; su implementación requiere un fuerte compromiso de la empresa como del personal que la integra; un requisito esencial es reconocer el valor de las personas como el principal componente del capital humano de las organizaciones. Además, puede presentar variantes. Por ejemplo, si no existe el nivel de jefes, o bien incluir clientes no sólo para los socios de las grandes firmas, sino para los colaboradores, al menos para los responsables de las grandes cuentas.

Una cuestión clave para la evaluación de 180 grados es que los evaluadores deben ser personas que han tenido la oportunidad de ver al evaluado en acción, para poder evaluar sus competencias.

### **3.8.6. Evaluación 360°**

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos "ángulos". He aquí sus características: registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos (clientes internos) y de clientes externos.



Según Chiavenato (2002), recientemente surgió la novedosa "evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360 grados. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema"<sup>3</sup>.

En opinión de Alles (2005), "las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente"<sup>4</sup>. De ahí la importancia de la evaluación de 360 grados, porque al ser realizada por varios evaluadores provee información más integral, lo que enriquece al proceso de evaluación.

"Actualmente, la evaluación de 360 grados es considerada como la más novedosa forma de desarrollar la valoración del desempeño, ya que impulsa a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, los cuales no son considerados en los sistema de evaluación de arriba hacia abajo que sólo considera la opinión del Jefe"<sup>5</sup>.

Bohlander y Snell (2008) coinciden con dicha autora y agregan: "muchas empresas están combinando varias fuentes de información de evaluación del desempeño para crear evaluaciones realizadas por evaluadores múltiples y sistemas de retroalimentación. Los puestos tienen muchas facetas y diferentes personas ven diferentes cosas. Como lo indica el nombre, la retroalimentación de 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos..."<sup>6</sup>.

Un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados es más amplio ya que las respuestas se recaban de varias fuentes.

La calidad de los encuestados se considera más relevante que su cantidad, lo que redundará en una mejor calidad de la información.

## **RECOMENDACIONES PARA ASEGURAR LA CALIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360°**

- Siga una óptica integral relacionada con la organización y la estrategia.
- La evaluación del grupo que evalúa debe ser anónima, no así la del jefe del evaluado.
- Los supervisores deben analizar la opinión de cada miembro del grupo que evalúa informándoles si utilizaron bien las escalas de evaluación y si sus respuestas son confiables.
- Evitar la manipulación del sistema por parte de miembros del grupo de evaluación que tratan de ayudar o de afectar al evaluado.
- Utilizar promedios ponderados u otros procedimientos estadísticos.
- Identificar y cuantificar prejuicios por edad, género, origen étnico, entre otros para que no afecten la evaluación del desempeño.
- Haga una reunión explicativa para informar al evaluado, nunca entregue solo un informe por escrito con los resultados, sin hablar con él.

Por consiguiente, en la aplicación de la evaluación de 360 grados, se espera que contribuya a reducir los sesgos, o prejuicios del evaluador, ya que la retroalimentación proviene de más gente, no de una persona. Además la retroalimentación de colegas y otros puede aumentar el autodesarrollo del evaluado.

Por otra parte, conviene alertar que un sistema de evaluación de 360 grados requiere capacitación para funcionar de manera efectiva puesto que se trata de un sistema complejo de evaluación, al combinar todas las respuestas.

Igualmente, la retroalimentación puede resultar intimidante y provocar resentimiento en los evaluados que pueden sentirse atacados. Aunque todas las opiniones sean precisas desde su punto de vista podrían resultar contradictorias.

Según las experiencias de empresas como Intel, Disney y Monsanto, "la evaluación 360 grados puede proporcionar un enfoque valioso. Su éxito, como el de cualquier técnica de evaluación depende de cómo los gerentes utilicen la información y la justicia con la que traten a los empleados"<sup>7</sup>.

Los mismos autores proponen un resumen de ventajas y desventajas que se observan seguidamente con algunas modificaciones de la cátedra<sup>7</sup>:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema es más amplio porque las respuestas se recaban de varias perspectivas.</li> <li>- Es mejor la calidad de la información, porque es mejor la calidad de los encuestados, antes que la cantidad.</li> <li>- Complementa las iniciativas de calidad total al enfatizar los clientes internos, externos y los equipos.</li> <li>- Puede reducir los prejuicios y sesgos, al provenir de más gente la retroalimentación, no de una persona sola.</li> <li>- La retroalimentación de colegas y otros pueden aumentar el autodesarrollo del empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.</li> <li>- La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimiento en los empleados que consideren que los encuestados los atacaron.</li> <li>- Pueden hacer opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista.</li> <li>- El sistema requiere capacitación para funcionar de manera efectiva.</li> <li>- Los empleados pueden coludirse o manipular el sistema dándose unos a otros evaluaciones no válidas.</li> <li>- No se puede hacer responsables a los evaluados debido a que las evaluaciones son anónimas.</li> </ul>

### 3.9. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Por ser de interés puntual de este estudio, aquí se analiza sobre la evaluación del desempeño en un esquema de gestión por competencias. En tal sentido la explicación más breve y clara la dan Gaito *et al.* (2007): "La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se evalúa la gestión de una determinada persona en su puesto de trabajo. Es un proceso muy importante en la motivación del individuo, ya que mal llevada puede provocar una profunda desmotivación. La evaluación debe comparar las competencias exigidas por el puesto de trabajo con las que posea la persona"<sup>7</sup>.

Alles hace una buena explicación que vale la pena parafrasear: "Si la organización trabaja con un sistema de gestión por competencias, se evaluará en función a ellas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área, y nivel de posición. En función de las competencias se evaluará a la persona involucrada"<sup>5</sup>. Habitualmente, las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

Continuando con la explicación de Alles, esta autora aclara que "la evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto, siendo esto un aspecto clave del proceso"<sup>5</sup>.

En tal sentido enfatiza: "Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de planear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de acciones de mejoramiento y el proceso de evaluación. Así como la inducción se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la capacitación se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación. Además, con la metodología de elaboración de perfiles de competencias, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos diferentes, lo que facilita el poder comparar el perfil de competencias observado en una persona con el requerido en un cargo diferente al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera serían difíciles de determinar"<sup>5</sup>.

Corresponde analizar y puntualizar que en el caso de que exista por ejemplo, el deseo de promocionar a una determinada persona para poder ocupar un cargo, será posible comparar su perfil de competencias con el que requerirá aquella nueva posición y de este modo planificar su capacitación y formación de acuerdo a la brechas existentes. Por otra parte, cuando exista un cargo vacante será fácilmente viable determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, lo que vale a decir "los potenciales candidatos al mismo". En este concepto pragmático se basarían tanto la gestión del talento y el coaching, como el desarrollo ejecutivo mediante planes de

carrera. Además hace un comentario muy importante: "Lo explicado tiene mucho que ver con la administración por objetivos, ya que la gestión por competencias aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así una política de compensaciones podría integrar ambos elementos, "evaluación de metas" y "evaluación de competencias", para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización"<sup>5</sup>.

En cuanto al formulario a ser utilizado para la evaluación del desempeño en un esquema por competencias, se recomienda ser lo suficientemente contingencial en su elaboración para que sirva a la empresa en el momento presente de que se trate.

## **4. DELIMITACIÓN**

### **4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

#### **4.1.1 Razón social.**

Centro Cardiovascular Colombiano Clínica Santa María  
NIT: 8110469004

#### **4.1.2 Objeto social de la Clínica**

IPS de Cuarto Nivel de Atención que presta servicios de salud de alta especialidad en las áreas cardiovascular, pulmonar y neurovascular.

#### **4.1.3 Representante legal**

Doctor Mauricio Iván Tamayo Palacio

#### **4.1.4 Reseña Histórica**

La Clínica Cardiovascular es una obra de la Congregación Mariana, sin ánimo de lucro, creada el 13 de agosto de 1966 para prestar servicios de salud de alta especialidad en las áreas cardiovascular, pulmonar, neurovascular y en otros campos de la medicina.

La Clínica Cardiovascular es pionera y líder en trasplantes de corazón y pulmón. El primero de diciembre de 1985 realizó el primer trasplante de corazón del País y el 28 de octubre de 1997 el primer trasplante de pulmón.

En la lista de éxitos en trasplante cardíaco y pulmonar se encuentra el tercer paciente trasplantado en la clínica el 20 de julio de 1986, con 26 años de supervivencia; la primera paciente con trasplante unilateral de pulmón el 28 de octubre de 1997, con una supervivencia de 15 años y un niño con trasplante cardíaco a los 3 meses de vida, el 15 de noviembre de 2006, con 6 años de supervivencia; entre otros.

La calidad del servicio se resalta mediante la obtención de diferentes reconocimientos, medallas y premios otorgados por entidades locales, departamentales, y nacionales, siendo algunos de ellos:

- V Premio Nacional de la Solidaridad, 1989. Mención de Honor. Categoría Institución. Periódico El Colombiano.
- Cruz de Plata de la Orden de Boyacá. Concedida en julio de 1997.
- Orden Caduceo de Oro Policía Nacional. 1989.
- Condecoración Trabajador de la Cultura, categoría ciencias. 1986.
- Medalla al Mérito Científico Luis López de Mesa, categoría oro. Concedida por la Alcaldía de Medellín 1990
- Orden al Mérito en la Excelencia en la Prestación de Servicios de Salud. Concedida por la Dirección Seccional de Salud de Antioquia 1999
- Condecoración del Congreso Nacional de Colombia en el grado de Comendador. Otorgado al equipo científico de la Clínica 1986.
- Orden al Mérito Civil de Antioquia. Ramo de la salud. Antonio Roldán Betancur, categoría plata en 1991, concedida por el Gobernador de Antioquia
- Orden Cámara de Comercio de Medellín. Diciembre 6 de 1999.
- Escudo de Antioquia categoría plata. Concedida por la Gobernación de Antioquia 1996.
- Reconocimiento de la Asamblea Departamental de Antioquia, con motivo de los 15 años de existencia del grupo de trasplantes cardiacos. Concedida en el 2001.
- Premio Calidad en Salud Colombia, categoría Bronce 2002.
- Premio a la calidad de la Gestión en Salud Ciudad de Medellín, categoría Plata en 2011.

#### **4.1.5 Plataforma Estratégica**

##### **4.1.5.1. Misión**

Promueve la realización de investigaciones clínicas y participa en la formación de profesionales de la salud. Desarrolla sus actividades con un profundo respeto por la dignidad de cada persona, al velar por el fiel cumplimiento de sus deberes y la protección de sus derechos.

##### **4.1.5.2. Visión**

Mantener el alto posicionamiento cardiovascular, neurovascular y pulmonar y obtener el reconocimiento como Institución líder en estas áreas para el 2015 en Colombia.

Conservar y mejorar altos estándares de calidad técnica, científica y humana, en condiciones ambientales adecuadas y a un costo racional.

#### **4.1.5.3 Valores corporativos**

- SENTIDO TRASCENDENTE DE LA EXISTENCIA: Es tener la firme convicción de una vida eterna, más allá de la muerte como don de Dios ¡Ser trascendente!.
- SOLIDARIDAD: Actitud permanente de ayuda y colaboración frente a las dificultades de las personas.
- SIN ANIMO DE LUCRO: Trabajar sin buscar utilidades económicas para el beneficio particular.
- EFICIENCIA: La capacidad de obtener los mejores resultados, mediante el uso racional de los recursos.
- VOCACION DE SERVICIO: La capacidad de darse a los demás, teniendo la consciencia de brindar un servicio con sentido apostólico.
- CREATIVIDAD: La disposición permanente para buscar mejores alternativas y soluciones en el trabajo, ajustándose a las políticas de la Congregación Mariana.
- CALIDAD: Es satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.

#### **4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

- Fecha de iniciación de la experiencia: Noviembre 10 de 2011
- Fecha de culminación de la experiencia: Septiembre 30 de 2012



## **5. METODOLÓGIA**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

Estudio de corte transversal que evalúa el instrumento y el formato de evaluación de desempeño por competencias del profesional de enfermería en la unidad de cuidados intensivos adultos cardiovascular, de la Clínica Cardiovascular Santa María de la ciudad de Medellín.

### **5.2. POBLACIÓN DE REFERENCIA**

La población está constituida por 16 profesionales de enfermería que actualmente desempeña funciones en la unidad de cuidados intensivos adultos y también se incluye profesionales con gran trayectoria dentro del servicio de cuidado intensivo, pero que en la actualidad ya no se encuentra dentro del mismo.

### **5.3. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES**

Se toma como referencia las variables evaluadas en el instrumento actual de evaluación de competencias. (Ver anexo 1, 2, 3 y 4).

### **5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

El trabajo que se desarrolló en la Clínica Cardiovascular Santa María está diseñado para ejecutarse en cinco fases para su correcta aplicación.

Fase 1: Observación directa de todas las actividades que se realizan para la evaluación de desempeño institucional en la unidad de cuidado intensivo adultos. Para tal fin se realizó un seguimiento al modelo de evaluación de desempeño que se aplica en el servicio de cuidados intensivos adultos y sus diferentes etapas de aplicación, con el fin de

lograr un acercamiento con el personal asistencial y administrativo que realizan directamente las actividades, para estandarizar el proceso y documentarlo específicamente. Para tal fin se estableció:

- Identificar las necesidades específicas establecidas por la clínica según el cargo.
- Determinar las actividades que deben garantizar al cumplimiento de requisitos.
- Establecer el tipo de documentos e instrumento que debe existir y su formato.

Fase 2: Se realizó la identificación y selección de documentos existentes a nivel interno de la Institución para la evaluación de desempeño.

En esta etapa se identifican los evaluadores que son responsables del proceso; fue necesario formalizar la identificación ante el personal directivo, para concientizarlos de la necesidad de identificar su responsabilidad como evaluadores y la responsabilidad que se les deriva frente al proceso:

- Definir la documentación existente y que aplica para la propuesta.
- Identificar autoridad y responsabilidad frente a los procesos en todo nivel.

Fase 3: Desarrollar mecanismos de recolección de información oportuna y veraz. Identificar e implementar instrumentos de recolección de información que permitan obtener evidencias frente a las actividades desarrolladas y como establecer técnica para el proceso de evaluación de desempeño.

Elaborar formatos de documentación determinados para la recolección de información:

- Se realiza una encuesta a los profesionales de enfermería sobre el instrumento actual de evaluación de competencias del profesional de enfermería que se aplica en la Clínica Cardiovascular Santa María (Ver anexo 5).
- Se prepara un conversatorio con algunos profesionales de enfermería de la UCI para profundizar en los aspectos de la calidad en la atención de enfermería en una unidad de cuidados intensivos y las competencias específicas que debe tener el

profesional de enfermería en una unidad de cuidados intensivos adultos cardiovascular.

Fase 4: Diseñar la propuesta de documentación. Iniciar el proceso de diseño y documentación del proceso de evaluación de desempeño por competencias específicas, así mismo elaborar el formato de evaluación y el instructivo soporte para la aplicación:

- Clasificar el tipo de documentación y formato.

Fase 5: Revisión y adaptación de la propuesta. La propuesta entraría en la fase de revisión y adaptación a lo documentado, buscando estandarizar lo descrito.

Se presenta la propuesta de evaluación de desempeño ante los responsables inmediatos, para que realicen la verificación y corrección, finalmente se pasan a la revisión directiva para su ajuste e implementación:

- Elaborar el informe del modelo propuesto.

## **5.5. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Según el artículo 11 de la resolución 008430 del Ministerio de Salud, se clasifica esta investigación como ~~la~~ investigación sin riesgo+, son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquello en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se identifiquen ni se traten aspectos sensitivos de su conducta<sup>8</sup>.

Por otro lado, la ley 911 de 2004, por la cual se dictan disposiciones en materia de responsabilidad deontológica para el ejercicio de la profesional de Enfermería en Colombia; en el capítulo IV. ~~De~~ la responsabilidad del profesional de enfermería en la investigación y la docencia<sup>9</sup>, se tendrán en cuenta los principios éticos:

- Respeto: se garantizó la reserva de identidad de los profesionales y confidencialidad de los datos obtenidos en las encuestas y el conversatorio.
- Beneficiencia/no mal eficiencia: no se potencializó ni se vulneró a los profesionales involucrados en la investigación porque sus resultados no afecta directamente a los mismos.

## **6. ALCANCE**

Aplica a todo el personal profesional de enfermería que desempeña funciones en la unidad de cuidados intensivos adultos cardiovascular de la Clínica Cardiovascular Santa María y que están involucrados con la seguridad del paciente y la satisfacción del usuario.

La evaluación de desempeño por competencias para el profesional de enfermería de la unidad de cuidados intensivos adultos cardiovascular, está enfocada a establecer condiciones de implementación sistemática para buscar el mejoramiento continuo a nivel de los sistemas de certificación.

## 7. RESULTADOS

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROFESIONAL DE ENFERMERIA EN LA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS DE LA CLINICA CARDIOVASCULAR

#### Información general de quien diligencia la encuesta

Tiempo que lleva laborando en la unidad de intensivos (UCI)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Menos de 2 años	5	31,25	31,25
Entre 2 - 4 años	3	18,75	50,00
Más de 4 años	3	18,75	68,75
No esta laborando actualmente en la UCI	5	31,25	100,00

Se tomó como referencia el personal profesional de enfermería que actualmente desempeña funciones en la unidad de cuidados intensivos adultos de la Clínica Cardiovascular, personal que cuenta con gran trayectoria dentro del servicio y algunos de ellos que en la actualidad no desempeñan funciones dentro del mismo. Población total 16 profesionales de enfermería

#### 1. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación de desempeño?

La aplicación de la evaluación de desempeño en la clínica cardiovascular se está realizando anualmente.

#### 2. Considera que este tiempo es adecuado?

Considera que la evaluación de desempeño anual es un tiempo adecuado	Respuesta Afirmativa			Respuesta Negativa		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Menos de 2 años	3	18,75	18,75	2	12,50	12,50
Entre 2 - 4 años	2	12,50	31,25	1	6,25	18,75
Más de 4 años	2	12,50	43,75	1	6,25	25,00
No esta laborando actualmente en la UCI	4	25,00	68,75	1	6,25	31,25

#### Respuestas afirmativas: 11(68,75%)

*Es tiempo suficiente para realizar el seguimiento y plan de mejoramiento+*

*Es la sumatoria de las actividades realizadas en un periodo de tiempo donde pueden evaluarse tanto fortalezas como oportunidades de mejora. <La evaluación no está sujeta a momentos>+*

*Es un periodo de tiempo que permite no sólo evaluar el desempeño, sino que también permite medir la evolución de acuerdo a la experiencia de la enfermera en UCI y sus conocimientos en el área asignada+*

*Porque en general el personal de este servicio no rota permanentemente por otros servicios con lo cual fortalece sus destrezas y durante este lapso de tiempo la enfermera puede fortalecer los aspectos en los que haya adquirido compromisos en la evaluación inmediatamente anterior+*

*Si las persona es buena anual. Si es mala o seguimiento o es nueva se debe evaluar más frecuentemente por el primer año cada tres meses+*

*Es un tiempo prudente en el cual se pueden observar mejoras y el desempeño del trabajador+*

*Permite observar el desempeño de las personas, hacerles recomendaciones y evaluar los resultados+*

*Se hace un seguimiento más continuo y se retroalimenta, es importante que no pase tanto tiempo para corregir las falencias y promover las fortalezas+*

#### **Respuestas negativas: 5(31,25%)**

*Debería ser trimestral para que el evaluado tenga la posibilidad de mejorar sus falencias y la experiencia sea más enriquecedora+*

*El personal debe ser evaluado cada 6 meses para valorar el desempeño y hacer los ajustes oportunamente y no esté cometiendo el mismo error por un periodo largo (1 año).*

*Debería ser semestral+*

*Considero que debería ser semestral con un seguimiento continuo y acompañamiento por parte del evaluador+*

*Porque si hay aspectos a mejorar y que deben ser reevaluados es mucho tiempo para realizarlo, la evaluación no sería objetiva al cumplimiento de los logros+*

El 68,75% de las profesionales entrevistados, están de acuerdo con la periodicidad con que se desarrolla la evaluación de desempeño en la clínica, ya que consideran que tienen un grupo de trabajo fijo que les permite conocer su comportamiento y observar su desempeño continuamente, siendo esta una ventaja para evaluar. Pero el 31,25% es más asertivo en considerar que el tiempo no es adecuado, porque no permite tener objetividad frente al cumplimiento de logros y plan de mejoramiento; además en relación al deber ser, es importante hacer evaluación periódica durante mínimo dos veces en el año, para

generar recomendaciones de mejora que permitan evidenciar el mejoramiento en el corto plazo.

**3. El formato de evaluación de desempeño utilizado actualmente permite evaluar a nivel organizacional y/o personal características como:**

El formato de evaluación de desempeño utilizado actualmente permite evaluar a nivel organizacional y/o personal características como										
Característica	Menos de 2 años		Entre 2 - 4 años		Más de 4 años		No esta laborando actualmente en la UCI		Total de respuestas	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Creatividad e innovación	1	6,3	3	18,8	1	6,3	3	18,8	8	50,0
Orientación al cliente	1	6,3	1	6,3	1	6,3	4	25,0	7	43,8
Compromiso	5	31,3	3	18,8	3	18,8	5	31,3	16	100,0
Liderazgo	4	25,0	2	12,5	2	12,5	2	12,5	10	62,5
Disponibilidad	1	6,3	1	6,3	2	12,5	1	6,3	5	31,3
Tolerancia a la presión	1	6,3	0	0,0	0	0,0	1	6,3	2	12,5
Deseo de superación	2	12,5	0	0,0	1	6,3	0	0,0	3	18,8
Adaptabilidad	2	12,5	3	18,8	2	12,5	5	31,3	12	75,0
Sentido de pertenencia	2	12,5	2	12,5	2	12,5	2	12,5	8	50,0
Trabajo en equipo	2	12,5	3	18,8	3	18,8	5	31,3	13	81,3
Iniciativa	1	6,3	2	12,5	3	18,8	4	25,0	10	62,5
Comunicación	4	25,0	2	12,5	3	18,8	5	31,3	14	87,5
Otras	1	6,3	0	0,0	0	0,0	4	25,0	5	31,3

El instrumento en la actualidad permite medir algunas características organizacionales; las características que más se resaltan y se pueden evaluar en el formato de evaluación de desempeño existente, son: el compromiso (100%), la comunicación (87,5%), trabajo en equipo (81,3%) y la adaptabilidad (75%).

Sin embargo se destaca que es necesario incluir el liderazgo, sentido de pertenencia y el deseo de superación dentro de la propuesta, ya que se evidencia la necesidad de medición. Es importante también fortalecer la tolerancia a la presión y la responsabilidad desde la seguridad del paciente y frente a las necesidades de la clínica.

**4. El formato de evaluación de desempeño utilizado actualmente permite evaluar las habilidades específicas del cargo como:**



El formato de evaluación de desempeño utilizado actualmente permite evaluar las habilidades específicas del cargo como:

Habilidades Específicas	Menos de 2 años		Entre 2 - 4 años		Más de 4 años		No esta laborando actualmente en la UCI		Total de respuestas	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Capacidad y destreza en técnicas y procedimientos	5	31,3	2	12,5	2	12,5	2	12,5	11
Conocimiento y manejo de equipos de asistencia avanzada	0	0,0	0	0,0	1	6,3	2	12,5	3	18,8
Conocimientos teóricos	2	12,5	1	6,3	0	0,0	1	6,3	4	25,0
Cumplimiento de guías y protocolos	3	18,8	0	0,0	2	12,5	2	12,5	7	43,8
Participación en el cuidado del paciente	1	6,3	1	6,3	2	12,5	0	0,0	4	25,0
Elaboración de planes de cuidados según proceso	1	6,3	0	0,0	1	6,3	1	6,3	3	18,8
Capacidad de análisis y resolución de problemas	4	25,0	2	12,5	2	12,5	3	18,8	11	68,8
Cumplimiento de responsabilidades	5	31,3	3	18,8	2	12,5	1	6,3	11	68,8
Preocupación por el orden	5	31,3	2	12,5	3	18,8	4	25,0	14	87,5
Motivación, intereses, iniciativas	1	6,3	1	6,3	2	12,5	1	6,3	5	31,3
Capacidad de supervisión, autoridad y gestión	3	18,8	2	12,5	2	12,5	1	6,3	8	50,0
Capacidad de brindar información y/o educación	1	6,3	0	0,0	1	6,3	1	6,3	3	18,8
Capacidad de interpretación y adaptación de normas	3	18,8	1	6,3	1	6,3	2	12,5	7	43,8
Otras	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3	1	6,3

### Otras:

*%a más dirigido a evaluar el ser que el hacer, a mi modo de ver+*

*%No estoy de acuerdo con la definición de las habilidades para una evaluación en una clínica de cuarto nivel+*

*%Capacidad de cálculo (manejo de variables)*

Las habilidades específicas del cargo que más se resaltan como son: la preocupación por el orden (87,5%), capacidad de análisis y resolución de problemas (68,8%), capacidad y destreza en técnicas y procedimientos (68,8%); siendo estas las habilidades fundamentales y mínimas para garantizar el buen desempeño, lo cual hace consecuente el normal funcionamiento de la unidad.

### 5 ¿Cuáles son las estrategias utilizadas actualmente para la evaluación de desempeño?

Estrategias utilizadas actualmente para la evaluación de desempeño

Estrategias	Menos de 2 años		Entre 2 - 4 años		Más de 4 años		No esta laborando actualmente en la UCI		Total de respuestas	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	Observación directa y los resultados obtenidos	4	25,0	3	18,8	3	18,8	5	31,3	15
Evidencias históricas debidamente documentadas	2	12,5	0	0,0	2	12,5	2	12,5	6	37,5
Pruebas escritas - evidencias de conocimientos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Opinión de compañeros de trabajo	4	25,0	3	18,8	3	18,8	5	31,3	15	93,8
Opinión de subordinados	3	18,8	2	12,5	2	12,5	3	18,8	10	62,5
Satisfacción del cliente (encuesta y/o entrevista)	0	0,0	0	0,0	1	6,3	2	12,5	3	18,8
Autoevaluación	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	18,8	3	18,8
Otras	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	12,5	2	12,5

**Otras:**

*%Evaluación anterior+*

*%Seguimiento a las observaciones durante el periodo de evaluación+*

Los resultados obtenidos evidencian las estrategias básicas para garantizar la objetividad en un proceso básico de evaluación de desempeño como lo son: la observación directa y los resultados obtenidos (93,8%), la opinión de los compañeros de trabajo (93,8%) y la opinión de los subordinados (62,5%); ya que son las bases fundamentales para la objetividad.

**6. ¿Cuál considera es la mejor estrategia para evaluar el desempeño laboral del profesional de enfermería en una unidad de cuidados intensivos? ¿Por qué?**

*%El seguimiento continuo, acompañamiento en los diferentes procesos+*

*%Observación directa y los resultados obtenidos. Evidencias históricas debidamente documentadas. Autoevaluación y satisfacción del cliente, porque permite realizar una evaluación más objetiva a través del tiempo+*

*%La observación directa de los resultados obtenido ya que es una forma más subjetiva de medir rendimiento y los conocimientos de la enfermera que se desempeña en la UCI, al igual que las pruebas escritas+*

*%Evaluando los perfiles de desempeño que tiene la enfermera en las diferentes áreas asistencial, educativa, administrativa, pero sobretodo en la toma de decisiones acertadas y ejerciendo un buen liderazgo que se fundamente en los conocimientos teorico practicos+*

*%Valoración directa y resultados, pruebas y evidencias de conocimientos incluyendo la satisfacción del paciente y sus familiares considero que se podría incluir la opinión del jefe médico del servicio+*

*%Pienso que desde el ingreso a la UCI se puede modificaremos la evaluación del personal y del desempeño; lo primero es que desde mi punto de vista, los protocolos existentes sobre los procesos y procedimientos de la UCI, que debemos leer y fortalecer esa información, son poco claros para quien no maneja los temas desde su experiencia. Se debe evaluar al personal desde el cumplimiento de dichos protocolos; el periodo de evaluación debe ser según las necesidades de cada enfermera+*

*%Pruebas escritas . evidencia de conocimientos y/o observación directa y los resultados obtenidos+*

*%Evaluar conocimientos, calidad de trabajo, trabajo en equipo, priorización de actividades, comunicación+*

*%Que sea periódica (mínimo cada año). Que se tenga en cuenta todas las variables del perfil de enfermería en la UCI+*

*%La observación directa, indirecta a través de registros y el seguimiento+*

*%Listas de chequeo donde se verifiquen las acciones a realizar+*

*%Además de la observación del desempeño, tener en cuenta la opinión de los médicos+*

*%Observación directa. Pruebas técnicas con calificación y/o certificación+*

*%La observación en el día a día que permita la retroalimentación al personal de enfermería. Un formato específico de los cuidados que se brindan en la UCI ya que varían un poco con respecto a los otros servicios+*

*%Observación directa, pruebas escritas, evidencias de conocimientos, satisfacción del clientes, son bases suficientes y claras para la evaluación. Ahí se determinan las capacidades y las percepciones del cliente real quien es quien en definitiva recibe el bueno o mal cuidado+*

*%Métodos que sean cuantitativos y no tan subjetivos por parte del encargado+*

Frente a la consolidación de las respuestas, se resalta la observación directa sobre las evidencias que se generan durante el desempeño. (Perfiles, protocolos, guías).

## 7. ¿Cuál considera que es el error o los errores más frecuente a la hora de realizar la evaluación de desempeño?

Errores más frecuente a la hora de realizar la evaluación de desempeño										
Errores	Menos de 2 años		Entre 2- 4 años		Más de 4 años		No esta laborando actualmente en la UCI		Total de respuestas	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Se realiza una valoración global del evaluado	3	18,8	1	6,3	1	6,3	0	0,0	5	31,3
Se emiten calificaciones medias del evaluado	1	6,3	0	0,0	0	0,0	1	6,3	2	12,5
Se emite calificaciones extremas del evaluado, no existen términos medios	1	6,3	1	6,3	0	0,0	1	6,3	3	18,8
Solo se tiene en cuenta los sucesos ocurridos recientemente del evaluado	1	6,3	1	6,3	1	6,3	5	31,3	8	50,0
Sólo se tiene en cuenta un suceso inicial del evaluado	2	12,5	1	6,3	0	0,0	1	6,3	4	25,0
Se realizan comparaciones del evaluado con sus pares	2	12,5	2	12,5	0	0,0	3	18,8	7	43,8
Influye la relación evaluado - evaluador	2	12,5	0	0,0	1	6,3	4	25,0	7	43,8
Otros	2	12,5	0	0,0	1	6,3	2	12,5	5	31,3

**Otros:**

*%La información que suministra el formato es subjetiva+*

*%El evaluado se sorprende con la evaluación porque se dejan para el final las observaciones+*

*%Bienso que no es ético evaluar a una enfermera teniendo en cuenta la afinidad o empatía+*

*%Opiniones de subordinados u otros terceros+*

*%Se deja influenciar por la opinión de los demás+*

El error que más resaltan, es que sólo se tienen en cuenta los sucesos ocurridos recientemente del evaluado (50%), las comparaciones del evaluado con sus pares (43,8%) y la influencia del evaluado-evaluador (43,8%); situación que evidencia la falta de objetividad frente a la aplicación del instrumento.

## **8. ¿Quién o qué influencia la percepción del evaluador sobre el evaluado?**

*%Los comentarios o quejas que recibe del equipo de trabajo+ %Sus propias observaciones+*

*%Los subordinados y pares+*

*%Los compañeros de trabajo, ya que estos aportan sus opiniones con relación al desempeño del profesional en la UCI+*

*%Se evidencia+*

*%La relación existente entre ellos+ %La opinión del personal que se tiene a cargo y de personas externas+*

*%La información obtenida del evaluado por diferentes fuentes; situaciones presentadas previamente desde el ser y el hacer del evaluado+*

*%Influencia la percepción del evaluador: la imparcialidad, la subjetividad y la amistad no diferenciada del subalterno+*

*%Las personas del equipo (pares, auxiliares de enfermería, médicos).*

*%La relación existente entre el evaluado y el evaluador. Los últimos sucesos acontecidos o el desempeño del evaluado en los últimos meses+*

*%La satisfacción del usuario. Los sucesos negativos recientes+*

*%La evaluación no es influenciada por la subjetividad, a mi parecer es objetiva+*

*%Opinión de los médicos y subordinados+*

*%Falta de confianza. Otros compañeros. Esquematizar sobre algo o alguien en específico+*

El equipo de trabajo, la relación de base que existe entre las dos personas, los comentarios y opiniones de parte de las auxiliares, médicos y pares+

Pueden influir otros terceros o subordinados. Hay percepciones de acontecimientos recientes en la evaluación global o general. Se generalizan las cualidades y habilidades+

Los compañeros de trabajo (pares), el personal a cargo (auxiliares).

Los resultados obtenidos evidencian inconformismo del personal evaluado y su insatisfacción frente a la aplicación del instrumento.

### 9. Los resultados de la evaluación de desempeño se utilizan como:

Los resultados de la evaluación de desempeño se utilizan como:			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Sanción	0	0,0	0,0
Estimulo	3	18,8	18,8
Ninguno	8	50,0	68,8
Otro	5	31,3	100,0

#### Otro:

Seguimiento+

Correctivo+

Oportunidades de mejora+

Crecimiento personal, mejoramiento+

Plan de mejoramiento+

El personal percibe, un instrumento sin aplicabilidad ni retroalimentación, sólo unos pocos reconocen estímulo (18,8%).

### 10. En general considera que es la evaluación de desempeño utilizada actualmente es:

En general la evaluación de desempeño utilizada actualmente es										
	Menos de 2 años		Entre 2 - 4 años		Más de 4 años		No esta laborando actualmente en la UCI		Total de respuestas	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetiva	1	6,3	0	0,0	0	0,0	2	12,5	3,0	18,8
Subjetiva	4	25,0	3	18,8	3	18,8	3	18,8	13,0	81,3

### **Objetiva 3(18,8%)**

*%Porque se hace neutral con todo el personal. No influye los afectos del evaluador con el evaluado. Se tiene en cuenta el desempeño sin importar el afecto+*

*%Permite evaluar objetivamente, pero la interpretación de los diferentes aspectos dependen en algunos casos del evaluador+*

*%Se ha progresado porque se tienen directrices concretas y se plasman en un formato, solo que es un poco general para los diferentes cargos+*

### **Subjetiva 13(81,3%)**

*%Son criterios generales que tiene una escala numérica sujeta al observador+*

*%Porque se genera a partir de comentarios de personas subalternas y experiencias negativas en el desarrollo del trabajo, perdiendo la objetividad y a veces sin tener en cuenta que todos tenemos un proceso de mejoramiento a través del tiempo y no son conductas reiterativas+*

*%A que esta influye a opinión de compañeros de trabajo y esta información puede perder veracidad debido a las relaciones interpersonales que se cruzan entre ellos, o a conflictos internos al interior del sitio de trabajo+*

*%Los conceptos son ambiguos, se podrían aterrizar más al perfil del cargo que se desempeña+*

*%Porque parte de la percepción del evaluador+*

*%Porque influye mucho la evaluación y la percepción de los demás sobre el trabajo real del personal, se pegan en muchas ocasiones de detalles pequeños no del trabajo de todo el año+*

*%Debe ser acorde con el perfil de la enfermera de UCI, en donde se evalué variables como la iniciativa, creatividad, disponibilidad, destreza, etc.+*

*%Las definiciones de las habilidades no son concretas y no abarca todas las competencias+*

*%No tiene un objetivo claro, no tiene o no produce el impacto esperado en el empleado, es algo rutinario y poco complejo+*

*%En parte objetiva, pero en el fondo depende mucho de la percepción y opinión personal del evaluador, pienso que muchos de los puntos a evaluar se prestan para calificación subjetiva. Otros son objetivos+*

*Porque el evaluador no está pendiente en todas las actividades en el desempeño diario, no se hace retroalimentación ni sugerencias de forma continua+*

En la pregunta, se determina una evaluación desempeño es subjetiva (81,3%), lo que sustenta más que en el momento se tiene un instrumento poco objetivo y sin retroalimentación de lo evaluado.

**11. ¿Considera que la evaluación de desempeño actual contribuye al mejoramiento del ejercicio profesional de enfermería en la unidad de cuidado intensivo? ¿Por qué?**

La evaluación de desempeño actual contribuye al mejoramiento del ejercicio profesional de enfermería en la unidad de cuidado intensivo	Respuesta Afirmativa			Respuesta Negativa		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Menos de 2 años	4	25,0	25,0	1	6,3	6,25
Entre 2 - 4 años	1	6,3	31,3	2	12,5	18,75
Más de 4 años	1	6,3	37,5	2	12,5	31,25
No esta laborando actualmente en la UCI	3	18,8	56,3	2	12,5	43,75

**Respuestas afirmativas 9(56,3%)**

*Se convierte en un elemento de seguimiento para las acciones y aptitudes que se deben mejorar+*

*Es un elemento preciso, sin embargo, debería de incluir otras estrategias en las cuales se haga la evaluación de una manera más crítica+*

*En términos generales si, a pesar de que sea una evaluación más subjetiva, ya que esta evaluación salen aspectos positivos para potencializarlos y aspectos a mejorar que se deben trabajar buscando siempre el mejoramiento continuo+*

*Es una retroalimentación que motiva a cambiar conductas o a fortalecer valores y funciones+*

*Avita a quien es evaluado a fortalecer los aspectos identificados como falencias por el evaluador+*

*Si porque el personal mejora en sus debilidades. Se propone un plan con un tiempo para mejorar y se vuelve a valorar para verificar que se logró el objetivo+*

*pero no en su totalidad, faltarían las otras variables+*

*Siempre que se haga objetivamente y como evaluación de todo el periodo y no solo por los sucesos negativos. Además permite que el evaluado se ponga metas y tiempo para cumplirlas+*

### **Respuestas negativas 7(43,75%)**

*Porque no hay seguimiento directo, ni forma de evaluar correctivos o seguimiento, la mayoría se basa en opiniones de terceros. Tampoco existen estímulos que lleven al profesional a ponerse retos y aportar no solo profesionalmente sino institucionalmente+*

*Es una evaluación que no trasciende a nada ni bueno ni malo, pasa desapercibido+*

*Se realiza y no se vuelve a tocar el tema hasta la próxima evaluación, no se hace la retroalimentación periódica de los compromisos de mejoramiento estipulados+*

*Debe diferenciarse más el rol de cuidado intensivo+*

*Porque siempre se hace lo mismo planes de mejoramiento> pero no se intervienen los verdaderos problemas+*

*Dependiendo de las observaciones hechas nos guía como continuar con nuestro desempeño, corregir algunos errores, pero a veces, crea algo de inconformidad por la parte subjetiva lo que afecta el desempeño y la motivación+*

*Creo que debería tener un seguimiento más estricto, un plan de mejoramiento que sea evaluado constantemente. Y también motivación al personal por el cambio en sus actividades y la disposición para mejorar+*

A pesar de tener un porcentaje similar frente a los que consideran que existe mejoramiento y los que no, es de resaltar que mientras no exista retroalimentación ni seguimiento, no existe el mejoramiento esperado.

### **12. ¿Qué aspectos considera que le falta o le cambiaría al proceso de evaluación de desempeño?**

*Podría ser utilizada para el plan de capacitación, utilizar las fortalezas y debilidades académicas para fortalecer el grupo+*

*Evaluar un instrumento más objetivo en el cual le permita al evaluador realizar a través del tiempo una crítica evidenciada del desarrollo técnico-teórico del profesional de enfermería. Evaluación mensual al cumplimiento de metas propuestas. Aplicación de los modelos de enfermería y planes de cuidado. Adherencia a los protocolos+*



*%Es una evaluación muy general y considero que podría ser más específica en cuanto a las habilidades científico-técnicas que debe tener una enfermera que se desempeña en una UCI+*

*%Aterrizaría los conceptos o definiciones+*

*%Que se dirija más al hacer que al ser+*

*%Un espacio para que el evaluado exprese lo que le gustaría cambiar de su desempeño o de sus jefes o del servicio que lleve a una mejora para beneficio de todos+*

*%Cambio en el formato de habilidades tanto de enfermeras como auxiliares de enfermería.*

*Que el si es necesario una sanción que se haga. <Por esto todo continua igual>+*

*%La complementaria con las variables antes mencionadas. Que de esta evaluación se genere estímulos, sanciones y planes de mejoramiento, que si no son efectivos o no hay cambios de mejora, se reubique o sancione al evaluado+*

*%Representación personal+*

*%Debería ser más frecuente, por ejemplo cada 6 meses+*

*%Cambiaría: destreza manual, no es como muy específica, porque si se contrata a una persona para trabajar es porque no tiene ninguna limitación para realizar su trabajo que es con las manos+*

*%Incluiría variables de desempeño y destreza. Además la calificación en el tiempo con certificación en competencias prioritarias+*

*%Aspectos humanos puntuales que intervienen en el desempeño dentro del equipo de trabajo, seguimiento, claridad y objetividad en los ítems evaluados que deberían ser específicos según el servicio donde se desempeña+*

*%Colocaría lo de la parte de la personalidad: disponibilidad, tolerancia, comprensión, sentido de pertenencia. Incluiría una evaluación más objetiva de los conocimientos teóricos. Tendría más presente lo de la capacidad de brindar educación y comunicación con las familias, que es un aspecto importante+*

*%Que sea más objetivo, que se pueda cuantificar. Que tenga evaluación constante (no anual)+*

Consideran que el instrumento debe tener mayor objetividad, tener más retroalimentación y estar alineados a un plan de formación, que les permita buscar la mejora continua; además de modificar y adicionar características y habilidades más pertinentes al desempeño en la unidad de cuidados intensivos.

**13. ¿Cuáles herramientas o recursos considera que ayudarían a maximizar la eficacia del proceso de evaluación de desempeño del profesional de enfermería en una unidad de cuidados intensivos?**

*%La utilización de más parámetros para la evaluación+*

*%Me gustaría que se desarrollara un diario de campo en el cual el evaluado tenga constantemente la oportunidad de expresar sus motivaciones, y así mismo el evaluador exprese en qué áreas el profesional de enfermería debe de mejorar y su adherencia las valoraciones y así a través del tiempo si logró corregir estas experiencias, con base a esto realizar una evaluación con el producto final, que este instrumento no sea visto como un castigo, sino como una oportunidad de mejora continua+*

*%Una prueba escrita periódica (cada tres meses) que mida el grado de conocimientos y destrezas adquiridas en la unidad, de acuerdo a la experiencia previa, de esta forma se podría evaluar la evolución del profesional+*

*%Plan de seguimiento personalizado donde se evalúen las dificultades o falencias de la persona. Pero también se puedan fortalecer los aspectos positivos, generar incentivos educativos y de participación+*

*%Que todas las actividades de enfermería estén debidamente protocolizados para que haya unificación de conceptos y así no incurrir en el error de evaluar desde la percepción del evaluador+*

*%El poder expresar libremente sus inconformidades. No sentirse atemorizado por el evaluador. Tener estímulos frecuentes por los logros obtenidos. Que no todo lo que se diga sea malo+*

*%Realizar como una especie de lista de chequeo aleatoria durante el año para evaluar el trabajo del personal. Mostrar con evidencias reales cuales son las cosas buenas y malas. Realizar encuestas de satisfacción tanto del cliente interno como externo. Evitar que el <chisme> influénciela evaluación <somos humanos>. Que la evaluación trascienda a sanción o un estímulo+*

*%Que se realicen <anecdóticos> en los que quede registrados las observaciones o mejoras de evaluado, de manera que sean tenidos en cuenta en el momento de la evaluación+ Que los resultados de estas evaluaciones puedan generar sanciones y/o estímulos, ejemplo: asensos, mejor empleado del mes, etc.+*

*%Los seguimientos por escrito con la firma del evaluado y el evaluador+*

*%Listas de chequeo+*

*%Pruebas escritas+*

*Formación continuada y certificación de competencias. Facilitar herramientas de registros, prácticas y rápidas. Especializaciones en un campo determinado+*

*Formatos de evaluación que permitan identificar falencias o fortalezas en conocimientos+*

*Evaluaciones escritas de conocimientos teóricos. Evaluaciones prácticas de los procesos (presenciadas). Evaluaciones orales de desempeño laboral. Observación, diario de campo permanente+*

*Encuesta de satisfacción. Acompañamiento de la parte médica en la evaluación. Haya un tercer evaluador. Que se haga de forma objetiva+*

Aquí, los profesionales de enfermería resaltan la necesidad de implementar nuevos mecanismos de seguimiento y desempeño periódicos, como las pruebas escritas y los planes de formación.

#### **14. Observaciones y/o Recomendaciones**

*Aunque el formato de valoración de competencias actual evalúa los diferentes aspectos de la persona, dan la sensación de ser muy subjetivos, se puede mejorar el proceso haciéndolo más concreto y practico+*

*Tener más claridad de las habilidades que son complejas en su comprensión (escritas). (No se entiende lo que se quiere evaluar). Que se haga el seguimiento en el tiempo acordado. Llegar a un acuerdo con el evaluador+*

*Tomar medidas con las recomendaciones del personal, tenerlas en cuenta para que el personal tenga mayor satisfacción. Hacer más seguimiento al personal que lo necesita y ser contundente lo mejoró o no+*

*El registro de anecdotario de manera que sea más objetiva la evaluación, y que estos registros sean tenidos en cuenta independiente del evaluador+*

*Si es posible hacer más comprensible algunos de los aspectos evaluados para evitar diferencias en la interpretación+*

*Pienso que le falta más especificidad en el ítems de grados en la habilidad manual+*

*Fortalecer hábitos de estudio, asegurar disciplina y concentración en los procesos. Actividades de desarrollo profesional y personal. Procesos de ética+*

*Realizar un seguimiento oportuno al profesional de enfermería que permita el mejoramiento en todos los aspectos que este fallando, realizar un compromiso mutuo entre el evaluador y el evaluado. Dejar de un lado los motivos personales y realizar la evaluación laboral con objetividad+*

*La evaluación actual es buena, aunque pienso debería haber menos puntos subjetivos y debería tener mayor tiempo de observación y tener presentes actividades diarias y tomarlas todas en cuenta+*

## **RESULTADOS DEL CONVERSATORIO**

**Con base en las respuestas obtenidas en el conversatorio a continuación se describen los aspectos más relevantes; asisten 5 profesionales de enfermería.**

**¿Qué es para usted la calidad en la atención de enfermería en una unidad de cuidados intensivos?**

*Es el cuidado holístico que se brinda al paciente y al grupo familiar, por un grupo interdisciplinario, enfermería, médicos, otros. Enfermería es quien está directamente en el cuidado del paciente, 24 horas del día+*

*Es brindarle al paciente calidad, el cual debe demostrarse con estándares, sistematizar todo lo que se hace porque no solamente en el hacer, y no es suficiente con indicadores de calidad+*

*Es brindar un cuidado oportuno y eficaz al paciente críticamente enfermo., con buen uso de los recursos que hay en la institución. Tiene que basarse en dos componentes, el componente humano y técnico, se debe velar por la ética, pero también tiene que haber mucha técnica, protocolos definidos y disciplina+*

*Los estándares deben llevar a que una respuesta eficiente, que se mida con unos lineamientos muy claros lo que se haga y se hagan planes. Tenemos una listas de chequeo, que nos están mostrando una actividad, que no es realmente la actividad más importante que estoy haciendo, sino, que me sirve para evaluar y cambiar los planes+*

*El toque personal de una unidad, es valioso pero no lo que tiene que ser el enfoque, el enfoque debe ser con unas cosas concreta, mediciones, acciones. En el cambio de turno se dice que el paciente o se ha deteriorado, necesita cambios o ya no los necesita. Es importante, la disciplina, la concentración en lo que hace y dar a conocer las acciones que son efectivas en un paciente determinado, o que se tengan estándares, si hay necesidad de cambios, las enfermeras lideren el cuidado, debe tener identidad, credibilidad, de lo contrario se perjudica a los pacientes, el clima laboral y la motivación+*

*En enfermería se toman muchos datos, pero no mostramos la realidad de lo hacemos, si lo cambiamos, si mejoramos, que está pasando, es subjetivo. Se evalúan las infecciones, úlceras, las caídas+*

### **¿Y teniendo en cuenta el Formato Institucional de evaluación actual?**

*Calidad en la atención de un servicio es el compromiso con la parte humana con el paciente; pero el formato no está midiendo explícitamente; son preguntas muy abiertas.*

*El perfil que se requiere para la unidad, no lo está mostrando, la enfermera de cuidado intensivo debe ser diferente a cualquier enfermera de la clínica, porque debe tener unas características muy específicas, por ejemplo, capacidad de cálculo con las dosis de los medicamentos, capacidad de concentración, trabajar en equipo, disposición a colaborar, apoyo mutuo+*

### **¿Cómo se puede medir el trabajo de enfermería?**

*Basarse en el conocimiento, habilidad que tiene para realizar el trabajo+*

*El formato no permite dar un valor numérico; se debe evaluar periodos de tiempo, y no momentos+*

*Existen mediciones en el sistema de gestión, existen escalas para medir y calcular necesidad personal de enfermería (ESCALA TISS), indicadores de cuidados intensivos. El número de enfermeras, debe ser considerado en la calidad en la atención de enfermería, cuidado oportuno al paciente+*

*Calidad tiene muchas variables, la parte del recurso humano, la necesidad de hacer mediciones, mediciones del quehacer. Auditar el quehacer de la enfermera, es difícil, no se evidencia+*

*Para la calidad en la atención de enfermería en la unidad de cuidados intensivos es necesario conocer cuánto se le tiene que dedicar cada miembro del equipo a cada uno de los pacientes, para que el proceso de asignación de camas por cabeza de enfermería sea un proceso dinámico y no solamente un múltiplo, una división de número de pacientes por número de enfermeras, sino optimización del personal de acuerdo a las necesidades del paciente; para eso hay unas herramientas específicas que deben incorporarse en la*

historia clínica, está de una definición construida por el grupo de enfermeras que estuvieron presente en el conversatorio con base en el componente teórico de enfermería y la experiencia.

**¿Cuáles considera deben ser las competencias específicas que debe tener el profesional de enfermería en una unidad de cuidados intensivos?**

*ÍLiderazgo, compromiso, buena comunicación, que tenga buen trabajo en equipo, conocimiento indicado para prestar un servicio de buena calidad con argumento científico y no solo lo empírico, creativa, dinámica, humana, con capacidad de decisión, equitativa, que guste de lo que hace, con vocación y respeto+*

*%Toda enfermera de UCI debe tener una especialización, fundamento científico, manejo en la capacidad de soportar el estrés, seguridad la da el conocimiento, disminuye el estrés+*

## **8. PROPUESTA**

En el formato propuesto %Evaluación de Desempeño Basado en Competencias del Profesional de Enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos Adultos Cardiovascular+ (ver anexo 6), se incorporan aquellos aspectos básicos que están incluidos en el formato Institucional actual de evaluación de competencias. Tanto en las habilidades organizacionales como específicas se dejan las definiciones, se suprimen los cuatro grados de evaluación, se agregan dos competencias para cada una de las habilidades con una escala valorativa de 5 a 1, siendo 5 el valor máximo alcanzado y 1 el menor; obteniendo una sumatoria de 10% por cada habilidad y un total de 100% en las habilidades organizacionales y otro 100% en las habilidades específicas.

En las habilidades organizacionales se agregan habilidades de liderazgo, deseo de superación y sentido de pertenencia y en las habilidades específicas se modifica la destreza manual por destreza técnica y se agregan habilidades de conocimientos teóricos, planificación, control/supervisión y cálculo.

Cada uno de los profesionales de enfermería evaluados deben cumplir como mínimo un 75% en las habilidades organizaciones y un 75% en las habilidades específicas; el cual permitirá elaborar un plan de mejoramiento si es necesario, generará información para un plan de capacitación o describir un plan de intervención de ser necesario.

Finalmente se propone realizar la evaluación de desempeño de forma semestral, lo que permite tener objetividad frente al cumplimiento de logros y plan de mejoramiento.

### **INSTRUCCIONES DEL FORMATO DE EVALUACIÓN**

El formato de evaluación está dividido en dos componentes: habilidades organizacionales y habilidades específicas.

1. Las habilidades y competencias a evaluar deberán ser identificadas y verificadas previamente por el evaluador durante el periodo a evaluar, con el fin de realizar una

evaluación clara y objetiva. Esta escala de valoración es numérica de 5 a 1 y los resultados obtenidos aportan las competencias alcanzadas y no alcanzadas en términos cualitativo y cuantitativo así:

### ESCALA VALORATIVA

Permite mostrar el desempeño del profesional de enfermería de las competencias alcanzadas y no alcanzadas en términos cualitativo y cuantitativo así

VALOR	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
5	<b>Excelente.</b> Muestra un desempeño superior.	5%
4	<b>Destacado.</b> Muestra un desempeño claro, consistente y que sobresale	4%
3	<b>Bueno.</b> Desempeño que cumple con regularidad	3%
2	<b>Aceptable.</b> Desempeño que presenta irregularidades	2%
1	<b>Insatisfactorio.</b> Desempeño que presenta claras debilidades	1%

2. Señale con una "X" la celda que considere de acuerdo con la calificación y el valor numérico en cada habilidad correspondiente. Al final de las competencias coloque la sumatoria total en porcentaje.
3. Cada uno de los profesionales evaluados deben cumplir como mínimo un 75% en las habilidades organizacionales y un 75% en las habilidades específicas; el cual permitirá elaborar un plan de mejoramiento si es necesario, generará información para un plan de capacitación o describir un plan de intervención de ser necesario.



## CONCLUSIONES

La evaluación de desempeño por competencias, es una excelente oportunidad de repensar el proceso evaluativo, las metodologías y las estrategias de técnica en los colaboradores del sector salud, pero sobre todo el rol evaluador dentro de la implementación y ejecución de la evaluación de desempeño.

Realizar un buen proceso de evaluación del desempeño y la interacción con el evaluado, permite fortalecer el plan de carrera; esto permite al empleado planear su propio plan de entrenamiento y desarrollo.

A través de una estructura de competencias, la clínica es capaz de desarrollar una conexión entre los requisitos de cada puesto y las características necesarias de la gente que lo ocupará. Este proceso permite que se pueda hacer una planeación con certeza de las necesidades que el talento humano presenta, de tal manera que puede invertir en áreas de entrenamiento apropiadas.

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo o perfil de cargo por competencias.

Los objetivos principales que se persiguen con la evaluación del desempeño son: la mejora de la actuación, la formación, la coherencia con la estrategia empresarial, información, comunicación, promoción y desarrollo, identificación del potencial, clima laboral, valoración de los programas de selección y compensación laboral.

En el área cuidados intensivos adultos se deben generar estrategias de validación, de confiabilidad y de estandarización, de pruebas y de escalas de calificación para que funcione de forma sistemática, para ello se recomienda crear integralidad frente a la calificación y las necesidades de formación que arroje la evaluación, diagramadas en el plan de formación anual.

Se deben establecer competencias específicas para el profesional de enfermería asignado a la unidad de cuidados intensivos adultos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arroyave Buriticá MC, Giraldo Prieto ME, González Ramírez M. Modelo para la identificación de competencias laborales y definición de criterios de desempeño en Salud pública de los profesionales de enfermería y medicina en el Departamento de Caldas, 2005-2006. Rev. Hacia la Promoción de la Salud. 2007; 12: 179 -192.
2. Lavanda Reategui DG. Evaluación del desempeño. [página en internet] Chincha Alta, Departamento de Ica, Perú. [último acceso: octubre 28 de 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
3. Chiavenato, I. *Gestión del Talento Humano*. Ediciones McGraw Hill. Bogota, Colombia, 2007.
4. Alles, M. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2005.
5. Alles, M. Gestión por Competencias: El Diccionario. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2007.
6. Bohlander, G.; Snell, S. Administración de RRHH 14ª. Cengage Learning Editores, 2008.
7. Bohlander, G.; Snell, S. Administración de RRHH 14ª. Thompson Learning. Madrid. España, 2007
8. Informe Belmont: Principios éticos y guías éticos para protección de sujetos humanos de investigación. Washinton: Comisión Nacional para la Protección de los Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y del Comportamiento; 1979.
9. Ley 911 de 2004. Diario Oficial N° 45.693 de 6 de octubre de 2004. Bogotá: Ministerio de la Protección Social; 2004.

- <sup>10</sup>. Urbina Laza O, Otero Ceballos M. Tendencias actuales en las competencias específicas de Enfermería. [página en internet]. [último acceso: octubre 28 de 2011]. Educ Med Sup 17(4). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol17\\_4\\_03/ems07403.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol17_4_03/ems07403.htm)
- <sup>11</sup>. Evaluación de desempeño. [página en internet] [último acceso: noviembre 1 de 2011]. Disponible en: <http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/epd.pdf>
- <sup>12</sup>. Fernández Chaves, N. Félix, Azcúnaga, M. Rocha, F. Pastrana, M. Valorización del rol profesional de enfermería en terapia intensiva. Revista Uruguaya de Enfermería. 2007 Nov.;(2): 5-13.
- <sup>13</sup>. Gestión del Conocimiento. [página en internet] 2008 [último acceso: septiembre de 2012]. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)
- <sup>14</sup>. Kaplan, R.S. Balanced scorecard: su función. [página en internet] 2003 [último acceso: septiembre de 2012]. Disponible en: <http://www.intermanegers.com.br>
- <sup>15</sup>. Mertens, L. Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos. [página en internet] 1996 [último acceso: julio de 2012]. Disponible en: <http://www.centirfor.com>
- <sup>16</sup>. Neurona. (2008). Foro Gestión del Conocimiento. Neurona. [página en internet] 2008 [último acceso: julio 4 de 2012]. Disponible en: [http://www.neurona.com/index.php/memento.verHilo/idPost.206533/vista\\_aguila.1/pagina.1#0](http://www.neurona.com/index.php/memento.verHilo/idPost.206533/vista_aguila.1/pagina.1#0)
- <sup>17</sup>. PNUD. Informe sobre desarrollo humano 2004. Editorial Mundi-Prensa Libros. Madrid. [página en internet] 2004 [último acceso: septiembre 9 de 2012]. Disponible en: <http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/>
- <sup>18</sup>. Reynoso, A. En la era del tablero de comando, ¿hacia dónde se dirige la función de recursos humanos? [página en internet] 2004 [último acceso: agosto 20 de 2012]. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>

<sup>19</sup>. Schvartzman, V. El modelo integral de gestión por competencias y su articulación con el Tablero de Comando. Cooperar. [página en internet] 2007 [último acceso: septiembre 16 de 2012]. Disponible en: <http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/fparaguay-exp.html>

<sup>20</sup>. TIMAGAZINE. [página en internet] 2008 [último acceso: agosto 16 de 2012]. Disponible en: <http://www.timagazine.net /timagazine/1a2 b3c/0399/cono.cfm>

<sup>21</sup>. Valencia, A. Foro Gestión del Conocimiento. Neurona. [página en internet] [último acceso: septiembre 20 de 2012]. Disponible en: [http://www.neurona.com/index.php/memento.verHilo/idPost.206533/vista\\_aguila.1/pagina.1#0](http://www.neurona.com/index.php/memento.verHilo/idPost.206533/vista_aguila.1/pagina.1#0)

<sup>22</sup>. WFPMA. 11th World Human Resource Congress Singapore 2006. Ed. World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA). [página en internet] 2006 [último acceso: septiembre 20 de 2012]. Disponible en: <http://www.hrcongress2006.com/home.html>

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más grato agradecimiento a:

Magister Clara Inés Sánchez F.  
Asesora Metodológica  
Universidad CES

Dra. Natalia González  
Asesora Metodológica  
Coordinadora Comité de Investigación  
Clínica Cardiovascular Santa María

Al grupo de enfermeras y todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron  
en la realización del presente trabajo

Gracias por su invaluable colaboración en el análisis y mejoramiento de la investigación.