

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y PÓST GRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA Y SALUD

TEMA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA FRENTE AL ABORDAJE
DEL AUSENTISMO, CENTRO MEDICO PAITILLA, 2016-2019

INTEGRANTES:

MARÍA TUÑÓN 8-364-983
SILVIA RAMIREZ 8-746-143
LIRIS CASTILLO V. 8-787-118
ARIANI ESPINOSA 8-729-322

PROFESORA:

MAYANÍN RODRÍGUEZ

DICIEMBRE 2019

RECONOCIMIENTO

Amado padre celestial, te queremos extender nuestro reconocimiento principal a ti, eres nuestro motor de fuerza y guía desde que iniciamos este reto educativo. Permítenos, siempre mantenerte presente y avivar la unidad de trabajo en equipo, para obtener los resultados deseados y los éxitos que tú nos tienes destinados.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a la Licda. Cecilia, Fernández, Gerente del Departamento de Enfermería, del Centro Médico Paitilla, al igual que a la Licenciada, Cosetty, Arosemena quienes han permitido el espacio a nuestras intervenciones dirigidas hacia el personal de Enfermería: Enfermeras Supervisoras y rotadoras. Nuestro aprecio a la profesora y asesora Mayanin Rodríguez, por guiar nuestras acciones manteniendo el profesionalismo de Enfermería y resaltando la calidad de la Educación Superior de la Universidad de Panamá. Finalmente queremos agradecer a nuestros familiares, que enriquecen nuestras vidas y representan las fortalezas en los momentos más difíciles.

RESUMEN

El siguiente proyecto se realizó en el Centro Médico Paitilla, con el objetivo de fortalecer la gestión del Departamento de Enfermería de dicha institución, para el abordaje del ausentismo laboral, mediante la aplicación de un plan operativo.

La población de estudio se concretó con el personal de Enfermería del Centro Médico Paitilla: Enfermeras gerentes y rotadoras, y Técnicos en Enfermería con un total de 213.

Cabe señalar que este tema del proyecto fue sugerido por el Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla, tomando en cuenta la necesidad de sensibilizar al personal de Enfermería de la importancia en la asistencia para lograr el balance entre las actividades laborales y la vida familiar.

Como resultado de la aplicación de las estrategias para disminuir el ausentismo Laboral, se pudo conocer que el mismo disminuyó positivamente en un 20.5% para las Enfermeras y un 16,6% en los Técnicos en Enfermería.

PALABRAS CLAVES: Ausentismo laboral, Asistencia, Plan Operativo, Estrategias.

Summary:

The next Project was made in the Paitilla Medical Center, with the objective of strengthening the management of the nursing department of the institution, for the application of an operational plan.

The study population was concretized with the nursing staff of the Paitilla Medical Center: Generating and rotating nurses, and Nursing Technicians with a total of 213.

It should be noted that this project topic was suggested by the Department of Nursing of the Paitilla Medical Center, taking into account the need to sensitize nurses to the importance of assistance in achieving balance between work activities and family life.

As a result of the implementation of the strategies to reduce occupational absenteeism, it was known that it decreased positively by 20.5% for nurses and 16,6% for nursing technician.

KEYWORDS: absenteeism, Assistance, Operational Plan, Strategies

INDICE DE CONTENIDO

	Páginas
Reconocimiento.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Índice de contenido.....	vi
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xvii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Funciones asignadas.....	4
Objetivos.....	7
1. MARCO REFRENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.1 Generalidades del Centro Médico Paitilla.....	8
1.2 Misión, Visión y Valores del Centro Médico Paitilla.....	9
1.3 Organigrama del Centro Médico Paitilla.....	10
1.4 Objetivos de gestión del Centro Médico Paitilla.....	11
2. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Gestión.....	12

	Páginas
2.1.1 Talento Humano.....	13
2.1.2 Satisfacción Laboral.....	14
2.1.3 Liderazgo Situacional.....	15
2.1.4 Recurso humano y Dotación del personal.....	15
2.2 Ausentismo.....	16
2.2.1 Condiciones que impulsan el ausentismo laboral y sus consecuencias.....	19
2.3 Modelos de Administración.....	23
2.3.1 Administración por Objetivos y por valores.....	23
2.3.2 Teorías administrativas.....	24
2.3.3 Nuevas tendencias administrativas.....	26
2.4 Comportamiento Organizacional.....	27
2.5 Herramientas administrativas.....	29
3. MARCO OPERATIVO DE LA PRÁCTICA.....	32
3.1 Población Beneficiada.....	32
3.2 Presupuesto.....	32
3.3 Práctica Profesional 1.....	35
3.3.1 Cronograma.....	36
3.3.2 Identificación del diagnóstico situacional.....	38
3.3.3 Instrumentos.....	46

	Páginas
3.4 Práctica Profesional 2.....	57
3.4.1 Cronograma.....	58
3.4.2 Plan Operativo.....	60
3.5 Práctica Profesional 3.....	66
3.5.1 Cronograma.....	70
3.5.2 Agenda.....	72
3.5.3 Plan Operativo.....	75
3.5.4 Seminario taller 1.....	78
3.5.4.1 Programa Educativo.....	78
3.5.4.2 Material Audiovisual.....	80
3.5.4.3 Informe del taller.....	97
3.5.5 Seminario taller 2.....	99
3.5.5.1 Programa Educativo.....	99
3.5.5.2 Material Audiovisual.....	101
3.5.5.3 Informe del taller.....	120
3.5.6 Seminario taller 3.....	122
3.5.6.1 Programa Educativo.....	122

	Páginas
3.5.6.2	Material Audiovisual.....124
3.5.6.3	Informe del taller.....138
3.5.7	Seminario taller 4.....140
3.5.7.1	Programa Educativo.....140
3.5.7.2	Material Audiovisual.....142
3.5.7.3	Informe del taller.....163
3.5.7.4	Finalización de la Práctica 3.....166
3.6	Práctica Profesional 4.....175
3.6.1	Cronograma.....178
3.6.2	Agenda.....181
3.6.3	Instrumentos.....186
3.6.4	Informe de entrevista a supervisora de Enfermería.....189
3.6.5	Informe de entrevista a jefa de Recurso Humano.....191
4.	APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y
	ACTITUDES.....193
4.1	Competencias alcanzadas según el perfil de formación.....193
4.2	Competencias alcanzadas en correspondencia con los objetivos propuestos en el proyecto de la práctica profesional194

	Páginas
4.3 Dificultades encontradas en el desarrollo de la práctica.....	195
4.4 Alternativas de Solución.....	195
4.4.1 Estrategias brindadas al Centro Médico Paitilla.....	196
5. RECOPIACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	197
CONCLUSIONES.....	219
RECOMENDACIONES.....	221
BIBLIOGRAFÍA.....	222

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Organigrama del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla
- Figura 2. Diagrama de Ishikawa
- Figura 3. Matriz de alternativas
- Figura 4. Integrantes del grupo
- Figura 5. Programa Educativo del Seminario-Taller 1
- Figura 6. Lic. Liris Castillo exponiendo
- Figura 7. Participación de las Enfermeras Gerentes
- Figura 8. Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna
- Figura 9. Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna
- Figura 10. Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna
- Figura 11. Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna
- Figura 12. Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna
- Figura 13. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 14. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 15. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 16. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional

- Figura 17. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 18. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 19. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 20. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.
- Figura 21. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 22. Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional
- Figura 23. Programa Educativo del Seminario-Taller 2
- Figura 24. Lic. María Tuñón en el salón de docencia
- Figura 25. Lic. María Tuñón junto a los participantes
- Figura 26. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 27. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 28. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 29. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 30. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 31. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 32. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 33. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 34. Material audiovisual del tema Administración por valores

- Figura 35. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 36. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 37. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 38. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 39. Material audiovisual del tema Administración por valores
- Figura 40. Resultados grupales de los participantes
- Figura 41. Resultados grupales de los participantes
- Figura 42. Resultados grupales de los participantes
- Figura 43. Programa Educativo del Seminario-Taller 3
- Figura 44. Lic. Ariani Espinosa junto a los participantes
- Figura 45. Lic. Ariani Espinosa exponiendo
- Figura 46. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 47. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 48. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 49. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 50. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 51. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 52. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas

- Figura 53. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 54. Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas
- Figura 55. Resultados grupales de los participantes
- Figura 56. Resultados grupales de los participantes.
- Figura 57. Resultados grupales de los participantes
- Figura 58. Programa Educativo del Seminario-Taller 4
- Figura 59. Lic. Silvia Ramírez exponiendo
- Figura 60. Lic. Silvia Ramírez junto a los participantes
- Figura 61. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar
- Figura 62. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 63. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 64. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 65. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 66. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 67. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo

- Figura 68. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 69. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 70. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 71. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 72. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 73. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 74. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 75. Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo
- Figura 76. Resultados grupales de los participantes
- Figura 77. Resultados grupales de los participantes
- Figura 78. Resultados grupales de los participantes
- Figura 79. Resultados grupales de los participantes
- Figura 80. Estudiantes de la Maestría exponiendo

- Figura 81. Lic. Liris Castillo exponiendo
- Figura 82. Lic. María Tuñón exponiendo
- Figura 83. Lic. Ariani Espinosa exponiendo
- Figura 84. Lic. Silvia Ramírez exponiendo
- Figura 85. Profesora Mayanin Rodríguez y Autoridades de las Instituciones Anfitrionas
- Figura 86. Autoridades de las Instituciones Anfitrionas

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A. Cuadro de Turnos
- ANEXO B. Listas de Asistencia de los participantes
- ANEXO C. Hoja de Control de Asistencia de las estudiantes
- ANEXO D. Actas de Reunión
- ANEXO E. Evaluaciones de la práctica profesional
- ANEXO F. Profesora de español: carta y diplomas

INTRODUCCIÓN

La ausencia de los colaboradores en su puesto de trabajo es un fenómeno característico e inevitable del mundo laboral. Producido por un amplio motivo de abanicos, tiene considerados costos asociados, tanto como para la organización como en el área económica; llegando a ser una de las situaciones más preocupantes del mundo del trabajo.

A nivel mundial y a través de los años, es una problemática que se está presentando en la actualidad con mucha frecuencia y en el personal de Enfermería con es la excepción, afectando a miles de instituciones públicas y privadas transformándose en una situación compleja con múltiples aristas, de más que se desconocen a ciencia cierta los factores causales.

Conocemos que el personal de Enfermería representa la mayor parte del recurso humano vinculado al área hospitalaria; es por esto que compone la columna vertebral de los servicios asistenciales, manteniendo una rutina particular de trabajo, representada por la continuidad de sus servicios durante las 24 horas del día, los 365 días del año.

Según datos aportados por la CANADIAN HEALTH SERVICE RESEARCH FOUNDATION (2011) los índices relacionados con el ausentismo laboral en enfermería son mayores que el resto de los profesionales de la salud.

La disciplina del profesional de enfermería exige tener una adecuada formación sobre gestión, administración y un desarrollo de habilidades personales e interpersonales que faciliten el logro de la misión y visión de la organización, lo que justifica que en enfermería el liderazgo sea un talento permanente en los profesionales, que permute la participación y planeación de actividades inertes a la práctica profesional dentro de un equipo. Enfermería requiere entonces de un liderazgo que les permita participar en la toma de discusiones generar nuevas ideas y ayudar en la solución de problemas que a diario se enfrentan.

En los servicios de salud el departamento de enfermería enfrenta, hoy en día, muchos retos, en los que respecta al manejo del recurso humano a cargo, la toma de decisiones en cuanto a la distribución de actividades en el turno y las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Ante un mayor conocimiento de la situación a distintos niveles de la gerencia, se pueden gestionar acciones que intenten romper ese círculo de efecto domino que produce el ausentismo, que beneficien tanto a la institución como al personal de Enfermería, y fundamentalmente con el principal propósito de la mejora en la calidad del paciente.

En este proyecto de intervención, nuestro primer capítulo veremos el marco referencial de la organización. Misión, Visión, breve reseña del Centro Médico Paitilla. En el Segundo capítulo, estaremos tratando el marco teórico, temas sobre el Ausentismo. En el tercer capítulo veremos el marco operativo de la práctica, desglosando las diversas prácticas profesionales: en la practica 1 se realiza los Cronograma e identificación del diagnóstico, en la practica 2 se realiza el plan operativo, en la practica 3 se confeccionan las agenda y ejecución de los diferentes talleres, en la practica 4 se realiza la aplicación de la encuesta y entrevistas. En el capítulo IV, plasmamos los conocimientos y destrezas, y la recopilación de los resultados.

JUSTIFICACIÓN

La naturaleza laboral de Enfermería es la de brindar una calidad de atención al paciente, la familia y la comunidad, que deben darse de manera continua. El ausentismo laboral, repercute de manera directa cuando se cambia al personal de sala por necesidad del servicio; causando deficientes relaciones interpersonales y baja calidad de los servicios, demoras en la atención al paciente, posibilidades de accidentes, estrés, así como infecciones asociadas a la atención sanitaria, para los pacientes y funcionarios. El personal de enfermería por lo general deberá doblar turno y el agotamiento sobreviene no solamente físico sino mental y social.

El Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla cuenta con un recurso humano clasificado en 138 Enfermeras y 72 Técnicos en Enfermería.

Se nos asigna para este proyecto el Centro Médico Paitilla, en donde al realizar el primer contacto con la gerencia de Enfermería se nos sugiere por parte de la misma, abordar el tema del Ausentismo laboral en esta institución.

Nos comunican entonces que para el año 2016 se registraron 584 ausencias y para los años siguientes, las ausencias se han incrementado, siendo esto una problemática difícil de manejar por el Departamento de Enfermería.

Este proyecto será de gran utilidad para la empresa, ya que brindaremos herramientas y estrategias administrativas para lograr minimizar o disminuir el porcentaje de ausentismo laboral; conociendo los factores desencadenantes de esta situación.

Aunque existen muchas investigaciones que tratan de dar solución a esta problemática, para el Centro Médico Paitilla, será el primer estudio que se relacione con el ausentismo laboral.

FUNCIONES ASIGNADAS

Para realizar este proyecto y aplicación de las estrategias e intervenciones en el Centro Médico Paitilla, nuestra primera línea de contacto fue la Lic. Cossetty Arosemena, docente de esta institución.

Las directrices establecidas para la realización de este proyecto fueron presentadas a la gerencia de Enfermería y el Departamento de Docencia por parte de las integrantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y salud; a través de un plan operativo tomando en cuenta el tema sugerido por la empresa.

Recibimos por parte de la docente de enfermería y de la gerencia, el apoyo para realizar las actividades y asignaciones presentadas dentro del plan operativo. Se realizaron pocas modificaciones por parte de docencia a dicho plan, por disponibilidad de tiempo, lugar y el recurso humano asignado.

A continuación, presentamos un cuadro en el cual se detallan las funciones asignadas a las integrantes del grupo de trabajo. Es esencial recalcar que el trabajo en equipo facilita la realización de tareas y poder cumplir los objetivos y metas trazadas.

CUADRO DE FUNCIONES ASIGNADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

PERSONA RESPONSABLE	MARÍA TUÑÓN	SILVIA RAMÍREZ	LIRIS CASTILLO	ARIANI I
ETAPA / PLANEACIÓN				
de los temas, revisión de literatura del PO.				
ción por valores				
tas y Estrategias administrativas				
adicional y moderna, Comportamiento organizacional				
ral con trabajo en equipo, ¿Cómo conciliar la vida laboral con la familiar?				
n del Cronograma de implementación del PO				
ón del Cronograma de Actividades del PO en el área de estudio				
le estrategias metodológicas a utilizar en el PO				
n del programa de las presentaciones				
n de las diapositivas a utilizar en las exposiciones				
del programa y material didáctico				
n de actas				
de la Encuestas para Enfermeras/ os				
n las autoridades del área de estudio				
ETAPA / EJECUCIÓN				
útiles y brindis				
ración de la programación				
l área del seminario- taller				
n de la lista de asistencia y evidencias de los seminario- taller				
de los talleres				

DADES	PERSONA RESPONSABLE	MARÍA TUÑÓN	SILVIA RAMÍREZ	LIRIS CASTILLO	MARÍA ESPINOSA
1ª ETAPA					
1 de informes sobre los seminarios – talleres					
2ª ETAPA					
1 trabajo escrito					
1 de material visual para la presentación de los datos obtenidos					
3ª ETAPA					
1 de los informes y los resultados obtenidos					

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Fortalecer la gestión del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla frente al abordaje del ausentismo laboral mediante la aplicación de un plan operativo.

Objetivo Específicos:

- Describir generalidades de la situación de ausentismo del personal de Enfermería del Centro Médico Paitilla.
- Preparar un Plan Operativo con estrategias para abordar el ausentismo del personal de Enfermería.
- Destacar las competencias de Enfermería alcanzadas en la implementación del Plan Operativo.
- Compartir los resultados de las intervenciones aplicadas en el plan operativo, con el personal del Centro Medico Paitilla.

1. MARCO REFERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

En esta sección del proyecto pasamos a detallar la organización anfitriona destinada para las prácticas profesionales de la Maestría.

1.1 Generalidades del Centro Médico Paitilla

La institución se encuentra ubicada en calle 53 y avenida balboa, Ciudad de Panamá. Cuenta con servicios completos las 24 horas (urgencias, radiología, laboratorios, farmacia, resonancia magnética, unidad de neonatología, niño sano y crítico, central de equipo, centro oncológico, braquioterapia y quimioterapia, laboratorio de hemodinámica y angiocardiográfico, Unidad de cuidados intensivos de adultos, medicina física y rehabilitación, salas de hospitalización y consulta externa.

En 1963 surge la idea de crear un centro hospitalario, con atención privada, por un grupo de especialistas.

En 1966 se formaliza la escritura con la razón social de Clínicas y Hospitales S.A que es su nombre legal actualmente.

En 1968 se realiza la licitación pública del terreno en donde se inicia la construcción del edificio, posteriormente inaugurado el 15 de julio de 1975 y abre sus puertas con atención al primer paciente el 22 de julio del mismo año.

La idea surge del Lcdo. Rodrigo, Moreno, fundador y visionario de este proyecto, junto a 55 médicos especialistas los cuales tenían el objetivo principal “en esta obra que ofrecemos a la comunidad panameña esta cristalizado el anhelo y el esfuerzo de pocos, por la restauración y la preservación de la salud de muchos...”

Fundado en 1975, el Centro Médico Paitilla,, es un pilar esencial en el desarrollo del Sector Salud en Panamá. Es un hospital privado, de atención de tercer nivel. Cuenta con un prestigioso grupo de profesionales de todas las especialidades médicas, con una fuerza laboral de más de 500 colaboradores. Fue creado para ofrecer a la comunidad servicios médico-hospitalarios de excelencia.

En 1983, producto de este estrecho vínculo, Hospital Corporation of America (HCA) adquirió el Centro Médico Paitilla, lo que contribuyó a fortalecer los estándares americanos en todos los aspectos tanto médicos como administrativos de nuestra organización. Posteriormente, HCA reestructuró sus operaciones y el Centro Médico Paitilla se convirtió en subsidiaria de Hospital Corporation International (HCI). En 1991, HCI se fusionó con la compañía más grande de hospitales de Londres, Inglaterra, BIO-PLAN.

En 1993, el Centro Médico Paitilla, vuelve a manos de accionistas panameños.

En 1994 se firmó un convenio de colaboración con The Methodist Health Care Network Inc., de Houston, Texas.

En 1996, con el Baptist Health Systems of South Florida y en 1997, firmó un convenio de afiliación con la Fundación Jiménez Díaz, de Madrid, España. Todas estas organizaciones con las que tuvo relación el Centro Médico Paitilla contribuyeron a crear en nuestra organización una cultura comprometida con la excelencia.

Desde el 2001, el Centro Médico Paitilla, mantiene un acuerdo académico con Cleveland Clinic, de Cleveland, Ohio, uno de los tres mejores hospitales de los Estados Unidos de Norteamérica, según el U.S. News & World Report, cuyo centro para atención de padecimientos del corazón ha sido reconocido como el número uno de los Estados Unidos de Norteamérica, durante 15 años consecutivos.

Desde el 2007 hasta la fecha, han tenido un crecimiento en actualización, tecnología y remodelación.

1.2 Misión, Visión y Valores del Centro Médico Paitilla

La Misión del Centro Médico Paitilla es brindar servicios hospitalarios y respaldar la atención médica para preservación y restauración de la salud del paciente, garantizando su seguridad, el respeto a su dignidad y vida humana.

La visión del Centro médico Paitilla es ser el mejor centro hospitalario reconocido por su calidad científica, innovación tecnológica, profesionalismo, sensibilidad humana y compromiso con la comunidad.

Los valores que promueven la organización, hacen eco a la misión y compromiso, siendo los siguientes:

- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Lealtad
- Discreción
- Vocación de servicio
- Honestidad
- Tolerancia

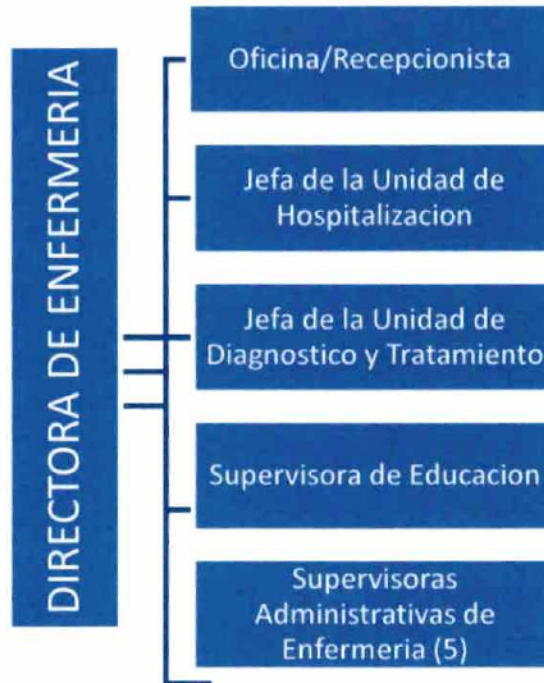
1.3 Organigrama del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla

Toda estructura organizativa está compuesta por seres humanos y depende de la participación de ellos para lograr el buen funcionamiento de la misma y alcanzar los objetivos propuestos. Para el Centro Médico Paitilla, principalmente el Departamento de Enfermería, es de suma importancia que su recurso humano este identificado con la organización y con el trabajo que realiza, es por ello que mantiene su organigrama gerencial.

A continuación presentamos el esquema del organigrama (figura 1).

Figura 1

Organigrama del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla.



Fuente: Documento facilitado por el departamento de enfermería del Centro Médico Paitilla.

1.4 Objetivos de gestión del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla

En este hospital se habla de términos administrativos como empresa, gerentes de servicios, gerentes de departamentos, equipo de trabajo. Se realizan talleres de inducción en donde se desarrollan diferentes dinámicas para interactuar y conocer a los trabajadores de los diferentes departamentos.

El departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla, se basa en un modelo clásico de administración en donde toman en cuenta el recurso humano como mano de obra para producir servicios de salud integral, de calidad, al tiempo estipulado y al mejor costo para el cliente y para la empresa. Cabe destacar que existen manuales de cargos y procedimientos que guían la atención brindada.

2. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestión

La palabra gestión viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995).

Heredia, 1985, p. 25, es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”.

Según Rementería, 2008, p. 1, es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Al respecto Remetería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín ACCIONEN, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuan, 1998, p. 55).

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229

establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado".

En un mundo donde día tras día se incrementa la competitividad entre las naciones, empresas e individuos, la efectividad y eficiencia en el accionar cobra fundamental importancia, máxime antes los graves problemas ecológicos que requieren un mejor uso de todos los recursos. Las empresas en la búsqueda de la competitividad global tienen la necesidad de lograr productos y servicios al menor costo, con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder a la demanda tanto en tiempo como en cantidad (CQD – quality, cost, delivery).

2.1.1. Talento Humano

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar el éxito de sus objetivos. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales, en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano”. (Chiavenato, 2002)

Schuler (1992); lo define como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humano, que afectan al comportamiento de los individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Milkovich (1994); afirma que la gestión del talento humano, es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

Yoder (1980); define la gestión de talento humano, así “es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades, colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna. Esta definición se concentra en las relaciones que surge del contrato laboral.

Byars y Rue (1983); define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa.

El desarrollo del capital humano se debe gestionar adecuadamente a fin de producir conocimientos y habilidades tanto en los individuos como en el ámbito organizacional, de ahí que la determinación de necesidades de capacitación se incluya: (Castillo, 2012)

- Satisfacción personal: tener metas claras y evaluables en el desempeño de su rol, interés en el mismo, libertad para la creatividad e innovación; ambiente agradable con sus compañeros de trabajo más cercanos y con toda la organización.
- Reconocimiento de logros: sentirse respetado y valorado por los jefes y compañeros, experimentar la autoestima.
- Oportunidad de desarrollo: oportunidad de aprender y desarrollar sus conocimientos y habilidades, y escalar cargos de acuerdo con su formación y experiencia en la organización.
- Recompensas: compensaciones y beneficios por el logro de objetivos.

La motivación, es una estrategia fundamental para el éxito de la empresa, mejorar el clima laboral, disminuye la tasa de ausentismo e incrementa la productividad. Por ello, El Área de Recurso Humanos debe: desarrollar políticas de responsabilidad social; incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales más sentidas; capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal; permitir el desarrollo del potencial intelectual, la creatividad, la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; dar autonomía para tomar decisiones; ambiente de trabajo agradable; remuneración adecuada; seguridad en el empleo; buenas relaciones interpersonal; procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. (Chiavenato, 2002)

2.1.2. Satisfacción Laboral

La realización personal, está relacionada con la posibilidad de la práctica y capacidades del ser humano, de llenar sus necesidades de expresión y bienestar, cuando éste logra el máximo de su desempeño laboral, supera su propia meta, se transforma en un aliado de la institución e

identifica con los planes de la unidad, muestra una actitud positiva, aumenta su creatividad y responsabilidad en el trabajo que ejecuta. La responsabilidad, se mide por el grado de compromiso, que los trabajadores asumen consciente y voluntariamente de sus deberes, en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente.

Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender la ubicación de proyección dentro de la estructura. Cuanto mayor es el grado de comprensión de la labor que realizan y de la influencia social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es preeminente.

2.1.3. Liderazgo Situacional

En todos los equipos de trabajo, se producen cambios, debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional, se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

- Comportamiento directivo: define las funciones y tareas de los subordinados, señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas, controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo: centrado en el desarrollo del grupo, fomenta la participación en la toma de decisiones, da cohesión, apoya y motiva al grupo.

2.1.4. Recurso Humano y Dotación del personal

Una organización, es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización. Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas. Las instituciones de salud, son organizaciones que están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como:

- La estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella.
- La conducta de los grupos e individuos.

En el marco conceptual de los recursos humanos en salud, los datos sobre la dotación de personal y el incremento laboral, conforman un componente de gestión, organización y prestación de los servicios de salud. Las medidas de personal de enfermería, el aumento de trabajo y la distribución de pacientes según su clasificación por categorías conforman las decisiones de la dirección acerca de la prestación de los cuidados en el nivel medio de la organización y junto con los datos sobre la prestación, la producción y los recursos financieros, pueden conformar las funciones de planificación y previsión de los recursos humanos en salud.

La dotación del requerimiento óptimo del personal de enfermería, así como su distribución es competencia de la administración de enfermería, y desde luego que una adecuada distribución del recurso humano depende en gran medida de la atención y del cuidado que se le brinda al paciente.

Balderas, define el cálculo de personal, como la operación realizada con el propósito de establecer en forma cuantitativa las personas necesarias para ejercer determinados puestos y sugiere tener presente los siguientes parámetros, para determinar el cálculo en cuestión:

- El promedio de pacientes por día de cada servicio,
- El índice promedio de atención directa propuesto o definido para ese servicio y
- La jornada laboral que establece la institución para cada persona. Propone aplicar una fórmula matemática para determinar el personal necesario por día.

2.2. Ausentismo

A nivel mundial el ausentismo laboral ha ido aumentando a través de los años, es una problemática que se está presentando en la actualidad con mucha frecuencia, afectando a miles de instituciones, bien sean públicas o privadas; No respeta las barreras del sexo, la raza, la religión, ni la nacionalidad; está influenciado por diferentes factores interrelacionados entre sí y asociado a un número importante de consecuencias tanto para la institución como para el individuo.

El Diccionario de la real Academia Española de la lengua, define el ausentismo como: “Abstención deliberada de acudir al trabajo, costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes ajenos a un cargo”. El ausentismo tiene su origen en inglés ABSENTEEISM, y este del latín ABSENS - ENTIS, ausente. El adjetivo, ausente, es la usada con preferencia en el español americano. En España, se emplea el término absentismo, con que se denominaban a los terratenientes irlandeses que abandonaban sus tierras para radicarse en Inglaterra. (Molinera, 2006)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), “define al ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir”, quedando excluidos los periodos de vacaciones, el embarazo normal y las huelgas”.

Francisco, Molinera (2006) en su libro titulado Absentismo Laboral, define el ausentismo como: un acto individual de la no presencia del trabajador en su puesto de trabajo, como consecuencia de una elección entre actividades personales, que implica abandono de sus obligaciones. El ausentismo, es el incumplimiento de parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que se debía presentar, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando sus tareas de forma voluntaria e involuntaria, por: problemas médicos, obligaciones legales o familiares, durante toda la jornada o una parte. (Molinera, 2006 y Samaniego, 1998)

Tomás, puntualiza el ausentismo en dos sentidos:

- “ausencias del trabajador al trabajo”, las “faltas de puntualidad al trabajo” y de las “faltas de asistencia al trabajo”, legalmente justificadas o no.
- ausentismo presencial, entendido como “tiempo de trabajo perdido”. El trabajador acude a su trabajo, pero se dedica a tareas que no guardan relación con su puesto de trabajo, ejemplo: abuso en el uso de teléfonos y ordenadores de la empresa por parte del trabajador con fines particulares durante la jornada de trabajo, que podrá estar igualmente justificado o no. (Sala, 2011)

Para Samaniego, el ausentismo laboral, es el abandono del puesto de trabajo de parte de los empleados por desmotivación, experiencias de mal ambiente que generan tensión en el puesto

de trabajo y de parte de la organización que no se resuelven satisfactoriamente y oportunamente los causantes de un clima organizacional desagradable, dando lugar a conductas de inadaptación. Existen también otras formas de abandono como los retrasos, los accidentes, el bajo rendimiento en el puesto de trabajo, que Francisco, Molinera denomina ausentismo presencial. (Samaniego, 1998)

El tema de ausentismo laboral, no es algo nuevo. En 1921, Emil, Frankel hablaba de la importancia de este tema, pero aun en la actualidad las empresas no le prestan atención suficiente. El ausentismo laboral, es un problema serio para las empresas, no solamente por los costos económicos, sino también por los problemas organizativos, ya que, si sustituye al ausente, se necesita tiempo para formar al nuevo empleado, y si distribuye el trabajo puede generar una sobrecarga de trabajo afectado la calidad y el clima laboral. (Molinera, 2006)

Es muy difícil para las empresas cumplir sus objetivos, si los empleados no se presentan a laborar según como están distribuidos. Las actividades cotidianas se ven afectadas, el clima organizacional decrece, la atención al cliente disminuye en calidad y humanidad. Es evidente que el impacto del ausentismo depende del tipo de empresa; por ejemplo, en una institución de salud el impacto es alto porque se vela por la vida de las personas, en cambio en una fábrica de dulces se puede cerrar temporalmente una sesión sin causar daño a la vida. “Pero en cualquier organización, cifras de ausentismo que superan los márgenes normales, tienen un impacto directo en su eficacia y eficiencia”. (Robbins, 2004).

Julia, Mora, 2007, citada por Retrepe, 2008, p. 2, plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

2.1.1. Condiciones que fomentan el ausentismo laboral y sus consecuencias

Se considera como antecedentes de ausentismo: el mobbing (hostilidad, abuso emocional en el lugar de trabajo), la tensión laboral, los riesgos laborales y la cultura organizacional. (Molinera, 2006)

El origen del ausentismo laboral, es un fenómeno complejo, son muchas las causas multifactoriales, en donde interactúan los aspectos: época histórica (modernismo vs. posmodernismo, mundo antiguo vs. Moderno), la concepción religiosa, las diferencias individuales (actitudes, personalidad, motivaciones, compromiso con la organización, retribución, expectativas), los aspectos sociales (apoyo social, equipos de trabajo, grupos informales) las particularidades de cada empresa (cultura, valores, clima, rutinas, prácticas, tradiciones y costumbres). (Boada y Vallejo, 2005).

El artículo, “El ausentismo laboral, como consecuencia de variables organizacionales” cita a Steers y Rhodes (1984), que agrupa en ocho categorías las variables que causan el ausentismo: actitudes de trabajo, factores económicos y de mercado, factores organizacionales, factores del medio laboral, satisfacción laboral, factores personales, factores externos. (Boada & Vallejo, 2005).

Son múltiples los factores que desencadenan el ausentismo laboral y un conflicto puede generar otro con serias consecuencias afectando directamente las estructuras en que se desenvuelve un trabajador: laboral, social y económica (García, M., 2011)

- Laboral: la tasa de ausentismo laboral crece ante la fatiga, las tareas rutinarias, repetitivas y parcializadas que disminuyen el interés y la motivación, que llevan a una situación de alienación, de la que intenta evadirse.
- Económica: El ausentismo laboral, aumenta cuando el trabajador siente que el salario que recibe no compensa el trabajo que realiza, lo cual le conduce a una mayor desmotivación en la realización de sus tareas.
- Social: este hace referencia a los tipos o formas en que un empleado se ausenta de su puesto de trabajo.

Hay dos tipos ausentismo del empleado: El ausentismo previsible y justificado. Es aquel que la empresa está informada previamente de la ausencia, y se produce por causas reconocidas legalmente: Incapacidad temporal (I.T.), lo relacionado con la actividad sindical, permisos, licencias, etc.

Para calcular el costo del ausentismo de la empresa se debe tener en cuenta los costos directos y los indirectos. Se contempla como costos directos: el salario, la seguridad social, los días que le corresponde pagar la empresa de la incapacidad de acuerdo a la ley de cada país. Se consideran los costos indirectos: el tiempo que implica el buscar a la persona adecuada para sustituir al empleado, la formación que hay que darle a esa persona, la adaptación del nuevo trabajador al puesto de empleo y a la organización y a sus compañeros, la recarga de tareas que implica para el resto de los empleados, el impacto en la prestación del servicio, etc. b) Ausentismo no previsible y sin justificación. Es el abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa, simplemente el trabajador no llega o se pierde de su sitio de trabajo (llegadas tarde, salir a fumar o hablar con los compañeros, cuidado de los hijos o de personas mayores, descanso.)

Este fenómeno contribuye a reducir la productividad de la empresa, desencadena problemas organizativos, calidad en la atención del usuario y aumenta los costos financieros de la organización.

Mesa y Kaempffer, (2004), sostienen que a nivel internacional el ausentismo laboral se justifica mediante certificados médicos, pero estas ausencias no son exclusivamente por motivos médicos. Ellos proponen cuatro modelos de causas de ausentismo con diferentes enfoques: económico, psicosocial, médico y retiro organizacional.

- Modelo económico de ausentismo laboral: a este modelo le preocupa como el trabajador ausente afecta económicamente a la empresa. Relaciona el ausentismo laboral con el factor monetario.
- Modelo psicosocial del ausentismo laboral: Este modelo sostiene que diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización. El total del tiempo perdido, crea una cultura de ausencia en distintas

industrias y ocupaciones. La decisión de ausencia se toma en el marco de una cultura de ausencia que puede ser: dependiente, moral, fragmentada o conflictiva. La ausencia, es una conducta individual dentro de un contexto social y las motivaciones de ausencia operan restringidas o influenciadas por las normas de ausencia propias de las correspondientes culturas de ausencia.

- Modelo médico del ausentismo laboral: Según este enfoque, existen varios factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso, distancia al trabajo, etc.
- Ausentismo laboral y retiro organizacional: Este modelo sostiene que los trabajadores que se van a retirar voluntariamente de las organizaciones tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen. Los trabajadores que abandonan la organización tienden a ser los más jóvenes y que no vislumbran posibilidad de ascenso. Perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella. Los trabajadores de mayor edad y que ocupan buenos puestos tienden a permanecer a demás pueden tener menos oportunidades fuera de la organización.

El ausentismo, es una conducta generada en gran parte por el sistema socio– económico, que no motiva ni valora la experiencia del trabajador, no le potencia sus conocimientos y competencias para ser creativo e innovador en sus empresas. (Valdez, M., y Suárez, M., 2005)

El ausentismo, impide a las empresas operar con efectividad y eficiencia. Para sustituir al personal ausente se requiere hacer todo el proceso de selección, inducción al nuevo personal. Esto afecta el normal funcionamiento de la institución, porque se tiene que empezar de nuevo. Los conocimientos, la habilidad, la familiaridad con los procesos, la práctica con la que los veteranos ejecutan su trabajo no se puede recuperar tan fácil. (Samaniego, 1998)

Elsa, Carvajal, en su artículo sobre ausentismo en enfermería, afirma: El impacto del ausentismo en Enfermería sigue siendo crítico en materia de gestión del recurso humano, teniendo en cuenta el servicio de cuidado directo que ofrece dicho trabajador a los usuarios. El plan de trabajo en

materia de asignación de recursos, programación de turnos y ocasionalmente programación de vacaciones, debe modificarse de forma permanente, dependiendo de los eventos inesperados en materia de ausentismo.

En el análisis del ausentismo, es importante considerar los factores relacionados con dichas ausencias, ningún trabajador quiere ausentarse de la empresa por su propia cuenta, siempre hay una justificación donde influyen tres tipos de variables: (Saldarriaga, J. y Martínez, E., 2007)

- Variables relacionadas con el individuo
- Variables de tipo ocupacional
- Variables relacionadas con la organización

Las variables relacionadas con el individuo son: las motivaciones, necesidades personales, hábitos, valores, habilidades y conocimientos; las variables de tipo ocupacional tienen que ver con el tipo de empresa, los métodos de producción y el horario de trabajo; y las variables relacionadas con la organización, el clima organizacional y las políticas institucionales. El estilo de vida, el tipo de trabajo y el clima organizacional son factores determinantes de los procesos de salud-enfermedad en las poblaciones laboralmente activas, por tal motivo, es de vital importancia reconocer que en el ámbito ocupacional se requiere de un proceso evaluativo permanente, que permita definir los factores implicados en la reducción del nivel de salud y productividad de los empleados. (Saldarriaga, J. y Martínez, E., 2007)

En los estudios que se han realizado, en relación con el costo del ausentismo, se enfocan más a evaluar los costos directos, dejando el importante rubro de los costos indirectos. “La razón de dejar de lado a los costos indirectos, es la difícil y complicada forma de hallarlos sobre todo el presentismo. Cuando se centra el estudio de los costos de la salud en una empresa, éstos son de dos tipos, los recursos que se gastan en la recuperación del trabajador, que vendrían a denominarse los costos directos, y por otra parte los recursos que se dejan de ganar al tener al trabajador enfermo, denominándose a estos costos indirectos”. (Ruiz, Palomino, Gomero & Llap, 2003)

Varios autores sugieren que cuando una empresa decida trabajar para mejorar el ausentismo laboral es mejor empezar por los costos indirectos, que pueden ser manejados a corto y mediano plazo y los resultados son más inmediatos. (Ruiz, et al., 2003)

2.3. Modelos de Administración

Por lo general los modelos nos ayudan a entender y mejorar un sistema. Son de gran importancia para ejercer una gerencia exitosa; son básicamente modelos que las empresas van copiando adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. Éstos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

2.3.1. Administración por Objetivos y por valores

Administración por Objetivos (APO) es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revise periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada. P.4.

E. Leer. (2004). Una organización tiene que saber hoy qué representa y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia.P.9.

E. Leer. (2004). La mezcla particular de dilemas en que una empresa competidora se desenvuelve en nuestra época exige que su éxito descansa en su eficiencia.

Los valores no son unas cosas que se les hace a las personas, si no que se hace con ellas. Es un proceso de colaboración.

La Administración por Valores se aplica en tres pasos:

- Aclarando nuestros valores, propósitos y misión.
- Comunicando nuestra misión y nuestros valores.
- Alineando nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados. P.10.

Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios. La alineación, es el alma de la administración por valores.

2.3.2. Teorías administrativas

La teoría de Ausubel, (1963) acuña el concepto de «aprendizaje significativo» para distinguirlo del repetitivo o memorístico y señala el papel que juegan los conocimientos previos del alumno en la adquisición de nuevas informaciones. La significatividad sólo es posible si se relacionan los nuevos conocimientos con los que ya posee el sujeto. Sería el resultado de la interacción entre los conocimientos del que aprende y la nueva información que va a aprenderse, más que como un proceso de simple copiado de contenidos.

M. Pennella. (2010) nos refiere que el aprendizaje significativo requiere de:

- Material potencialmente significativo:

Puede darse por recepción o por descubrimiento. El aprendizaje, es receptivo cuando al alumno se le ofrece de manera explícita y organizada, el material de aprendizaje. Puede ser tanto en una exposición, como en un material escrito, pero el material se presenta organizado, respetando la idea de jerarquía y de diferenciación y conteniendo los elementos necesarios para la integración.

El aprendizaje, por descubrimiento, es cuando el alumno selecciona el material. Elige su organización y realiza el proceso de organización.

- Motivación para aprender – Organización Lógica:

Debe existir además una disposición subjetiva, para el aprendizaje en el estudiante. Depende de tres elementos: el desarrollo de inclusores; la existencia de un repertorio potencial de

relaciones entre los inclusores y el material nuevo; la predisposición del alumno a establecer relaciones y asimilar significativamente.

- Estructura Cognitiva, (con inclusores relevantes)- Organización Psicológica:

La función que cumple un concepto incluso es la de facilitar la interacción entre material nuevo con el material que ya tenemos. No consiste sólo en el agregado de nueva información relevante: implica que la propia estructura sufre reorganización en la medida en que se incluye material nuevo.

Durante mucho tiempo se consideró, que el aprendizaje era sinónimo de cambio de conducta, esto, porque dominó una perspectiva conductista de la labor educativa; sin embargo, se puede afirmar con certeza, que el aprendizaje humano, va más allá de una transformación de conducta, que conduce a un cambio en el significado de la experiencia.

La experiencia humana, no solo implica pensamiento, sino también afectividad y únicamente cuando se consideran en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia.

Para entender la labor educativa, es necesario tener en consideración otros tres elementos del proceso educativo: los profesores y su manera de enseñar; la estructura de los conocimientos que conforman el currículo y el modo en que éste se produce y el entramado social en el que se desarrolla el proceso educativo.

La teoría del aprendizaje significativo de Ausubel, ofrece en este sentido el marco apropiado para el desarrollo de la labor educativa, así como para el diseño de técnicas educacionales coherentes con tales principios, constituyéndose en un marco teórico que favorecerá dicho proceso.

N. Ausubel. (1983). Un aprendizaje, es significativo cuando los contenidos: Son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto

existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición. P.18.

Esto quiere decir que, en el proceso educativo, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender. Este proceso tiene lugar si el educando tiene en su estructura cognitiva conceptos, estos son: ideas, proposiciones, estables y definidos, con los cuales la nueva información puede interactuar.

M. Pennella. (2010). El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información "se conecta" con un concepto relevante ("subsensory") pre existente en la estructura cognitiva, esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de "anclaje" a las primeras.

La característica más importante del aprendizaje significativo, es que, produce una interacción entre los conocimientos más relevantes de la estructura cognitiva, y las nuevas informaciones (no es una simple asociación), de tal modo que éstas adquieren un significado y son integradas a la estructura cognitiva de manera no arbitraria y sustancial, favoreciendo la diferenciación, evolución y estabilidad de los subsensores pre existentes y consecuentemente de toda la estructura cognitiva.

2.3.3. Nuevas tendencias administrativas (Conciliación de la vida laboral y familiar)

M. Alles. (2013). A mayor dedicación al trabajo, se logra mayor éxito laboral y a mayor dedicación a la familia se logra u mayor éxito, en lo que respecta a ese ámbito. Si esto fuese así, de manera literal, existiría un verdadero divorcio entre ambos roles. P. Senge. (1998). Dice: las organizaciones deberán "hacer algo" para que la armonización de roles no se torne de algo deseable en una opción dicotómica. P.299.

M. Alles. (2013). Si la guerra en el trabajo y la familia existe, si una persona tiene problemas con su familia disminuirá su eficacia y rendimiento en la labor y en el aprendizaje. Por lo tanto, la situación se torna paradójica. P.299.

P. Senge. (1998). Las organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre trabajo y familia. Esto es necesario dado el comportamiento con sus integrantes y es necesario -también- para desarrollar las aptitudes de la organización.

Las organizaciones pueden tomar medidas específicas para contribuir a un mayor equilibrio entre trabajo y familia.

P. Senge. (1998). Propone:

- Respalda a las personas.
- Prestar atención a sus problemas familiares.
- Ayudar (cuando sea necesario) a obtener consejo y guía para administrar mejor el tiempo. (Muchos conflictos familiares no derivan de tener poco tiempo sino de no saber administrarlo.) P.299.

Lo más importante, es reconocer que resulta imposible construir una organización inteligente a partir de hogares destrozados y relaciones personales tensas. P. 299.

2.4.Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización. P.19.

M. Alles. (2013). En un enfoque simple y directo, la expresión comportamiento organizacional hace referencia al comportamiento de los individuos en su ámbito laboral, entendiendo que éstos desarrollan su actividad de trabajo dentro de organizaciones.P.19.

G. Cole. (1995). Define comportamiento organizacional como el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las

interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio. P.19.

Para S. Robbins. (2004). El comportamiento organizacional, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

M. Alles. (2013). Nos refiere que el comportamiento organizacional tiene como objetivos el estudio de:

- Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir comportamientos futuros
- Controlar y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad. P. 22.

Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. Los propósitos de un sistema de comportamiento organizacional radican en identificar y luego contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar.

M. Alles. (2013). Los resultados de un sistema de comportamiento organizacional suelen medirse con tres indicadores básicos:

- Desempeño: calidad y cantidad de los productos y servicios que se comercializan y nivel de satisfacción de los clientes.
- Satisfacción laboral de los empleados: observable mediante los indicadores clásicos, tales como ausentismo, impuntualidad o rotación. Es factible además administrar encuestas específicas a los efectos de medir la satisfacción de los colaboradores respecto de su trabajo.
- Crecimiento y desarrollo personal: adquisición de nuevos conocimientos y competencias; en una palabra, cuidado de la empleabilidad de los colaboradores. P. 37.

M. Alles. (2013). Entre las nuevas tendencias del comportamiento organizacional, incluyen una mejor distribución del poder, una actitud más positiva ante las personas y un mejor equilibrio entre el interés o las necesidades de los empleados, y el interés o las necesidades de la organización. El concepto disciplina, se ha transformado en autodisciplina, y desde la perspectiva del rol de los jefes ha pasado de la autoridad al liderazgo y la delegación junto con el trabajo en equipo. P. 83.

M. Alles. (2013). Entre los nuevos paradigmas más relevantes con relación al comportamiento organizacional están los siguientes:

- Manejo sistémico de los subsistemas de Recursos Humanos alineados a la estrategia. Debe correlacionar con el balance entre familia y trabajo, para lograr un manejo sistémico. Esto implica personas comprometidas con su tarea y que por lo tanto dediquen muchas horas al trabajo; pero al mismo tiempo, se requiere cuidar el equilibrio del balance entre familia y trabajo, y para ello se requieren personas que asuman sus compromisos personales y laborales. El desafío es lograr el equilibrio, y un manejo sistémico de los subsistemas de recursos humanos será de ayuda al respecto.
- Personas responsables de sí misma. Quienes integran las organizaciones son personas adultas; deben ser responsables de sí mismas y de su autodesarrollo.
- Jefes que delegan. Métodos de trabajo como el Empowerment, se basa en una mejor delegación por parte de los jefes, y serán efectivos si se aplican a todos los niveles.
- Colaboración entre los integrantes de una misma organización. Es más que trabajo en equipo: se trata de lograr que toda la organización se transforme en un gran equipo.
- Balance familia-trabajo. Armonizar las distintas responsabilidades personales.

Estas nuevas tendencias buscan atender tanto las necesidades de la organización como las de los empleados. P.83.

2.5.Herramientas administrativas

El siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la Administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick, Winslow, Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de

autores se dedican al estudio de esta disciplina. En la actualidad, el centro de atención es, lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, y empezar a valerse de herramientas de avanzada, como Reingeniería y Benchmarking, Calidad Total, Justo a Tiempo, Balanced ScoreCard, outsourcing, resizing, gerencia por proyectos, gestión por competencias.

Son muchos los términos que se utilizan para describir prácticas administrativas que han dado buenos resultados al ser implantadas en busca de un mejor desempeño corporativo.

M. Balderas. (2012). Entre las herramientas administrativas que podemos utilizar para un trabajo de calidad, podemos mencionar:

- Los Cronogramas:

Son diagramas, en los que se describen acciones o eventos en las filas y en las columnas, los periodos considerados como estándar.

La función de los cronogramas, es relacionar dos variables: eventos y tiempo.

Los cronogramas son importantes como plan y control. Además de permitir visualizar el inicio y el final de una actividad o evento, permite sincronizar en forma sencilla los diversos tipos de actividades, ubicándolas en espacios temporales. P.87

La gráfica de programación de actividades ideada por Henry Gantt permite planear y controlar diariamente, verificar los avances, marcar tiempos libres y controlar las acciones. P.85.

El término Kaizen, es relativamente nuevo. De acuerdo con su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: “Kai” que significa cambio y “Zen” que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que “Kaizen” es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”, como comúnmente se le conoce. Kaizen significa el mejoramiento continuo que implica a todos – gerentes y trabajadores por igual. El mejoramiento, como parte de una estrategia de Kaizen exitosa, va más allá de la definición que da el diccionario. El mejoramiento es una fijación mental fuertemente concentrada en el mantenimiento y mejoramiento de los estándares.

Kaizen, es lo opuesto a la complacencia. Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surge en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. P.2.

3. MARCO OPERATIVO DE LA PRÁCTICA

Para la realización de este proyecto, se realizó un enlace entre las autoridades del Centro Médico Paitilla y la Facultad de Enfermería, de la Universidad de Panamá. Luego el grupo de estudiantes, realizamos las entrevistas y acercamiento personal y nos dimos a conocer.

Se entregó por escrito las propuestas de intervención, mediante un Plan Operativo, las cuales están descritas más adelante.

3.1 Población Beneficiada

La población de este proyecto de intervención la conformaron todas las enfermeras/os del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla. Trabajamos con enfermeras/os gerentes (supervisores de salas) y rotadoras. También se incluyeron a los técnicos en Enfermería, técnicos en Enfermería quirúrgicos, técnicos quirúrgicos y asistentes técnicos quirúrgicos.

3.2 Presupuesto

A continuación se presenta de forma detallada el presupuesto dividido en A) Recurso Humano, B) Recursos Materiales y C) otros.

PRESUPUESTO FINAL

A. Recursos Humanos

N° Denominación	Tiempo	Costo por hora	Total
2 Encuestadores	6 horas c/uno	50.00	600.00
Personal Encuestado (70)	1 hora	30.00	2,100.00
Analista de datos estadísticos	4 horas	300.00	1,200.00
Asesoría del anteproyecto	12 horas	300.00	3,600.00
Revisión por profesora de español	3 días	-----	100.00
Subtotal			7,600.00

B. Recursos Materiales

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Materiales de Oficina	Varios	-----	77.50
Papel Premium funcional blanco tipo carta	100 hojas	-----	5.00
Tintas de impresora	2	25.00	50.00
Engargolado	7	17.50	122.50
Empastado	3	75.00	75.00
Computadora	2	350.00	700.00
Impresiones varias	250 hojas	0.10	25.00
Subtotal			1,055.00

CONTINUACIÓN DEL PRESUPUESTO FINAL

C. Otros	
Descripción	Total
Movilización	400.00
Teléfono e internet	75.00
Brindis	120.00
Varios y Misceláneos	120.00
Subtotal	715.00
D. Imprevistos 7% de A+B+C	659.40
Costo Total	10,079.40

3.3 Práctica Profesional 1

En éste periodo, que comprende desde el mes de enero hasta julio del año 2017, se nos entregan por parte de la Profesora Lucero de Estrada, los lineamientos para la elaboración del proyecto de intervención el lugar donde será realizado.

Inicialmente se nos asigna el Hospital Santo Tomás y debido al protocolo de inducción, no se pudo realizar la práctica profesional en este nosocomio.

La profesora Lucero de Estrada, realiza la coordinación con la Gerencia de Enfermería del Centro Médico Paitilla (Licenciada Cecilia Fernández); quien da el aval para iniciar la práctica profesional en ésta institución.

Al conocer la aceptación del grupo por parte de la Gerencia del Centro Médico Paitilla, se coordina por medio telefónico, una entrevista con la docente de este Centro, Licenciada Cossetty Arosemena; una entrevista, en la cual se llevan planteados los lineamientos de la práctica clínica, entre los cuales se propone buscar un diagnóstico situacional, en esta institución para la elaboración del proyecto.

Se establece un cronograma de trabajo en coordinación con la docente del hospital, con base al tiempo de la gerencia y disponibilidad del área de reunión.

Este cronograma incluye diagnóstico situacional, revisión de literatura, recolección de datos, información, antecedentes y la asesoría por parte de la docente de la maestría.

Se recibe una inducción general por parte de la gerencia del Centro Médico Paitilla, en donde se presentan diferentes puntos relacionados al reglamento interno, deberes y derechos del trabajador, misión, visión, objetivos, valores; entre otros.

Se realiza reunión como equipo de trabajo, entre las cuatro integrantes:

1. Primera reunión: Se sugiere el tema de abordaje por la docente de enfermería, nos organizamos para la distribución del tema y establecer el tiempo en el cual debemos tener la información necesaria.
2. Segunda reunión: Se realiza cronograma de Gantt y se elabora la Espina de Pescado, como herramienta en el diagnóstico situacional.

3. Tercera reunión: Revisión de literatura y recolección de información.
4. Cuarta reunión: Se realiza un compendio de información recabada por cada una de las integrantes, inicio de la elaboración del cuerpo del trabajo, de acuerdo al tema seleccionado.
5. Quinta reunión: Se coordina la asesoría con la docente de la maestría y se presentan datos obtenidos hasta el momento.

Se firman actas de reunión.

3.3.1 Cronograma

A continuación presentamos el cronograma de Gantt, año 2017 donde detallamos las actividades propuestas a realizar durante la práctica 1.

CRONOGRAMA DE GANTT 2017

CRONOGRAMA DE GANTT 2017																																												
MESES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
AS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
el proyecto																																												
lustratura y recolección de antecedentes																																												
ual, teórico y metodológico.																																												
antado de texto, revisión y l proyecto																																												
reproyecto																																												
ca, establecer diagnóstico del																																												
stas y recolección de datos																																												
lases de los datos obtenidos to																																												
ité de bioética																																												
la Vicerrectoría de Inv. y Post G.aboración del Plan Operativo																																												
o de acción (presentación del																																												
i del Plan Operativo (PO)																																												
os resultados																																												

3.3.2 Identificación del Diagnóstico Situacional

Para identificar el diagnóstico situacional recomendado por la gerencia del Centro Médico Paitilla, utilizamos las siguientes herramientas administrativas:

- Espina de pescado
- Matriz analítica
- Matriz de alternativas

Figura 2

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Diagrama confeccionado por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería en salud.

MATRIZ ANALÍTICA DEL CENTRO MÉDICO PAITILLA			
REFERENTES	SITUACIÓN ENCONTRADA PLATAFORMA ESTRATÉGICA	SITUACIÓN ENCONTRADA POA DEL CMP	RECOMENDACIONES PARA MEJORA DE LA PROGRAMACIÓN (PROYECTO DE ESTUDIO)
<p>BASES LEGALES</p> <p>La Constitución Nacional de la República, Capítulo 6: salud, seguridad social y asistencia social.</p> <p>Código Sanitario de la República de Panamá: Ley N° 66 de 10 de noviembre de 1947.</p> <p>Ley No.9 de 20 de junio de 1994, que establece y regula la Carrera Administrativa y</p>	<p>Es función esencial del Estado velar por la salud de la población de la República. El individuo, como parte de la comunidad, tiene derecho a la promoción, protección, conservación, restitución y rehabilitación de la salud y la obligación de conservarla, entendida ésta como el completo bienestar físico, mental y social</p> <p>El cual regula en su totalidad los asuntos relacionados con la salubridad e higiene pública, la</p>	<p>El Centro Médico Paitilla se basa con las leyes nacionales e internacionales que guían los aspectos de salud, basándose en los estándares de calidad.</p> <p>Desarrollando programas de actualización del personal y la cartera de servicios de la institución, para una atención de calidad y eficiente a los pacientes.</p> <p>Se guía por el código de trabajo.</p>	<p>Mantener los estándares de calidad y atención a los pacientes con un trato humanizado.</p> <p>Mejorar los incentivos, los derechos del trabajador, el salario; para así mejorar la dotación del personal por cada servicio; así lograr una mejor gestión del Departamento de Enfermería.</p>

BASES LEGALES	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	POA DEL CMP	MEJORA DE LA PROGRAMACIÓN
El Decreto Ejecutivo No. 222 de 1994.	<p>Política sanitaria y la medicina preventiva y curativa.</p> <p>Se basa en la carrera administrativa y el Código de Trabajo como base legal del trabajador de la salud en las instituciones públicas y privadas.</p>		
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	Lograr la cobertura universal, en particular la protección contra los financieros, el acceso al servicio de salud esencial de calidad, y el acceso a medicamentos y vacunas seguras, eficaces, de calidad para todos.	Centro Médico Paitilla cuenta con atención de calidad para sus clientes a pesar de tener un alto ausentismo del personal de Enfermería. La cual puede afectar la atención al cliente paciente.	<p>Dar incentivos al personal</p> <p>Mejoras en los horarios del personal de salud.</p> <p>Preparar al personal que labora en la institución sobre los temas de valores.</p>

BASES LEGALES	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	POA DEL CMP	MEJORA DE LA PROGRAMACIÓN
<p>CONSEJO INTERNACIONAL DE ENFERMERAS</p>	<p>Salud es un derecho humano. Las inversiones en Enfermería producen crecimiento económico y sobre como la mejora de las condiciones de vida de las personas promueve la existencia de sociedades cohesionadas y económicamente productivas.</p>	<p>Pacientes y colaboradores garantes de salud y autocuidado.</p> <p>Revisiones clínicas periódicas para el personal con un costo afrontado por la institución.</p> <p>Pacientes con medio / alto poder adquisitivo forma parte de los clientes del CMP.</p> <p>Se paga por el servicio privado para la atención de calidad con los más altos estándares.</p>	<p>Los altos estándares de atención de calidad forman parte de sus políticas internas como un centro médico que brinda una amplia gama de servicios.</p> <p>Más sin embargo, carecen de la tan discutida acreditación.</p> <p>Procesos de intervención que evalúen la calidad; el consumo, la oferta y demanda, periódicamente con la intervención de un coaching externo; serian positivo para la mejora en los puntos deficientes que marquen la posibilidad de una acreditación futura.</p>

BASES LEGALES	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	POA DEL CMP	MEJORA DE LA PROGRAMACIÓN
<p>POLÍTICA DE SALUD DE PANAMÁ OE (2,3,5,6,9)</p> <p>POLÍTICA DE SALUD DE PANAMÁ OE (2,3,5,6,9)</p>	<p>La política de salud en el Eje I que se relaciona al sector salud en disposición con los Objetivos estratégicos es una guía para todo el sistema de salud, en donde se busca la mejora del servicio, atención integral y la calidad para toda la población a nivel nacional.</p>	<p>Centro Médico Paitilla cuenta con una tecnología avanzada para su atención, brindando atención para todas las personas que acuden a solicitar sus servicios.</p> <p>Además consta de una educación continua para su personal.</p>	<p>El costo monetario para la atención privada no es accesible para la clase media- baja de la población, debido a que la tecnología avanzada es costosa.</p> <p>El personal que labora en la institución consta con pocos años de servicios y por ende se invierte mucho en lo que es la docencia y la educación continua; se debe dotar las áreas de personal con experiencia y lograr que su personal se especialice en el área asignada.</p> <p>Fomentar el liderazgo de los Enfermeros de menos años de</p>

			experiencia y la utilización de estrategias para mejorar la dotación de personal.
DOTACIÓN DE PERSONAL	<p>Sala de Neonatología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermeras: 1 jefa, 5 rotadoras, 1 en orientación. • Técnicos de enfermería: 6. <p><u>Datos:</u></p> <p>Nº camas=20</p> <p>H=5 (indicador de tiempo Pediatría)</p> <p>Horas necesarias de atención=100</p> <p><u>Fórmula:</u></p> <p>$X=H/J$</p> <p>$X=100/8 = 13$</p> <p><u>Distribución por turnos:</u></p>	Mantener los más altos estándares profesionales del recurso humano especializado en esta área de servicio.	<p>La dotación de personal es un problema en todas las instituciones de salud, esta tienen relación en cuanto se mejoren ciertos puntos para el trabajador, entre los cuales se pueden mencionar:</p> <p>Aumento del salario, según lo establecido por las leyes.</p> <p>Facilidad en los horarios laborales</p> <p>Mejora de los incentivos.</p> <p>Estabilidad laboral para los trabajadores.</p>

<p>DOTACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>7/3- 40% = 5</p> <p>3/11- 30% = 4</p> <p>11/7- 30% = 4</p> <p>Enf. Por vacaciones= 1</p> <p>Enf. Para cubrir el 6° y 7° día= 2</p> <p><u>Respuesta:</u></p> <p>Se necesitan 16 enfermeras para la Sala de Neonatología con ocupación de 20 camas.</p>		
------------------------------------	--	--	--

BASES LEGALES	PLATAFORMA ESTRATEGICA	POA DEL CMP	MEJORA DE LA PROGRAMACIÓN
TEORÍA DE ENFERMERÍA	Lo que hemos observado durante nuestro recorrido en el Centro Médico Paitilla es que no se rigen bajo un Modelo o Teoría de atención en Enfermería específico.	Mantener una atmósfera de trabajo competitivo enmarcado en el trabajo en equipo y a la vanguardia de conocimientos científicos para ofrecer cuidados de calidad y satisfacción a los clientes.	Modelo de relaciones Interpersonales: Hildegard E. Peplau

Figura 3

MATRIZ DE ALTERNATIVAS			
CRITERIOS	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
	Coordinación efectiva con la enfermera docente y básica para el desarrollo de entrenamiento y capacitación.	Desarrollo de Micro-taller sobre liderazgo y trabajo en equipo.	Desarrollo de programas de docencia sobre liderazgo, y administración en servicios de salud
COSTOS	Alto	Bajo	Alto
TIEMPO	Alto	Bajo	Alto
BENEFICIOS PARA EL PERSONAL	Alto	Alto	Alto
IMPACTO DE GÉNERO	Medio	Alto	Alto
RIESGO SOCIALES Y ECONÓMICOS	Bajo	Bajo	Bajo
VIABILIDAD	Medio	Alto	Medio

Fuente: Matriz confeccionado por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los Servicios de Enfermería y Salud.

3.3.3 Instrumentos

A continuación presentamos 2 instrumentos, uno dirigido a las enfermeras gerentes y el otro al resto de la población beneficiada.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA Y SALUD

ENCUESTA PARA ENFERMERAS GERENTES

Objetivo: Analizar la gestión administrativa de la Dirección de Enfermería en el Centro Médico Paitilla

- 1- ¿Cuándo se creó e inicio labores el Centro Medico Paitilla?
- 2- ¿Cuál es su modelo de administración?
- 3- ¿Cuál es el perfil del administrador en Enfermería?
- 4- ¿Cuál es la misión y la visión del hospital?
- 5- ¿Cuál es el censo total de enfermeras en el Centro Médico Paitilla?

I- ETAPA DE PLANEACION
1 ¿Cómo se planifica la programación de turnos al personal de enfermería? a. Semanales b. Mensuales
2 ¿Cuál es la forma de elaboración de los turnos de enfermería? a. Cíclicos b. Según la necesidad del servicio rotativo.
3 ¿Cómo es la distribución del personal por sala en cada turno?
4 ¿Se cuenta con el plan de contingencia para los días feriados?
5 ¿Cuál es el censo de paciente para la distribución del trabajo en cada sala de hospitalización?

6 ¿Se le brinda jornadas de capacitación al personal técnicos y enfermeras?
7 ¿Se le brinda entrenamiento al personal sobre los equipos que se cuenta en la institución?
8 ¿Cuáles son las condiciones laborales que ofrece la institución al personal de enfermería?
9 ¿Se cuenta con profesional de enfermería especialista en áreas crítica?
10 ¿Se consta con un plan de trabajo en cada turno?
11 ¿Cómo son asignadas las actividades al personal de Enfermería?

II - ETAPA DE ORGANIZACIÓN
1. ¿Cuál es el tipo de organización que describe esta institución? a. Lineal b. Funcional c. Lineo funcional d. Por comités
2. ¿Cuenta con un organigrama institucional? a. Si b. No
3. ¿Cuál es el tipo de su organigrama? a. Lineal

- b. Funcional
- c. Con posición Staff
- d. Horizontal
- e. Escalar
- f. Circular
- g. Matricial

4. ¿El organigrama señala claramente los niveles jerárquicos, funciones y coordinación entre los puestos?
- a. Si
 - b. No

5. ¿Cuántas normas tiene la institución?

6. ¿Se cuenta con Reglamento interno de la Dirección?
- a. Si
 - b. No

7. ¿Qué tipo de manuales manejan?
- a. De organización cuántos ____
 - b. De procedimientos cuántos ____
 - c. Múltiples cuantos ____

8. ¿Realizan análisis de puesto?
- a. Si
 ¿Quién está a cargo de realizarlo? _____
 - b. No

9. ¿Realizan Descripción del puesto?

- a. Si evidencia _____
- b. No

10. ¿Cuáles serían los principios que guían la organización?

III- ETAPA DE DIRECCIÓN

1. ¿Presenta la institución metas a largo y corto plazo y cuáles son?

2. ¿Con que frecuencia se cumplen las metas establecidas a corto plazo?

- a. En un mes.
- b. En una semana.
- c. En un día.
- d. En cada turno.

3. ¿La supervisión del personal a cargo se realiza en forma directa?

4. ¿Cuántas personas conforman el departamento de supervisión de Enfermería?

5. ¿Piensa usted que es personal suficiente para realizar la supervisión directa en los tres turnos?

6. ¿Cuántos de este personal cuentan con los créditos o el título para ejercerla y cuántos son asignados en el puesto?

<p>7. ¿Cómo es el sistema de resolución de conflictos en esta institución?</p> <p>a. Por medio de la Enfermera líder en cada sala.</p> <p>b. Por medio de las supervisoras en cada turno.</p> <p>c. Por medio de la dirección de Enfermería (Jefa de Enfermeras)</p>
<p>8. ¿Cómo maneja la dirección de Enfermería cuando el personal comete un error, una falta o desarrolla un conflicto?</p>
<p>9. ¿Por cuánto tiempo se le brinda orientación o inducción al personal de Enfermería que entra por primera vez a la institución?</p> <p>a. Una semana.</p> <p>b. Quince días</p> <p>c. Un mes.</p> <p>d. Más de un mes.</p>
<p>10. ¿Cuántas veces en el año se le asigna para educación continua o reforzar conocimientos?</p>
<p>11. ¿Cuánto es el tiempo de docencia anual según la institución, para los registros de evaluación?</p>
<p>12. ¿Según las normas del hospital cuanto es la relación Enfermera paciente en las áreas?</p> <p>a. Salas de hospitalización _____</p> <p>b. Salas de cuidados intensivos _____</p> <p>c. Salas de urgencias _____</p>

d. Salón de operaciones (personal por quirófano)_____
13. ¿Se promueve el liderazgo en el personal de Enfermería?
14. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en las jefaturas y supervisoras de salas?
15. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en el personal de Enfermería de las salas?
16. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los jefes de sala y el personal a cargo?
IV- ETAPA DE CONTROL
1. ¿Cómo miden ustedes el logro de los objetivos establecidos en esta institución en cuanto al RRHH que manejan?
2. ¿Poseen algún instrumento de medición del rendimiento del personal? ¿Y si es así cada que tiempo lo realizan?
3. ¿Qué estrategias emplean para lograr la permanencia laboral del personal ante la alta demanda de otros hospitales?
4. ¿Cada que tiempo realizan evaluaciones de la planeación y organización establecidas, con respecto a los objetivos alcanzados?

5. ¿Qué medidas de corrección poseen ante los objetivos no alcanzados? ¿La retroalimentación forma parte de esto?

6. ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo laboral en el Departamento de Enfermería?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Mensual

7. ¿Cuál es la toma de decisión del departamento de supervisión ante el ausentismo del personal a cargo?

8. ¿Se incentiva al personal de Enfermería que se queda turnos extraordinarios?

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD

ENCUESTA PARA ENFERMERAS

Instructivo: el llenado del cuestionario es totalmente anónima e individual por lo que se le invita a no preguntar a sus compañeros sobre el mismo hasta que no lo hayan rellenado completamente.

Para completar el cuestionario debe marcar con una “X” la respuesta que considere se ajusta más a su opinión sobre lo que se le pregunta. Recordarle que no hay respuestas correctas, adecuadas o inadecuadas. Lo importante es su opinión en cada una de las preguntas y esa opinión es siempre correcta. En caso de equivocarse en alguna respuesta redondee con un círculo la incorrecta y señale con una “x” la nueva respuesta.

Datos Socio-Demográficos:

1. Edad: __ (001)
2. Estado civil:
 - a. Soltera __ (002)
 - b. Casada __ (003)
 - c. Unida __ (004)
 - d. Divorciada __ (005)
3. Estudios postgrado:
 - a. Sí __ (006)
 - b. No ____ (007)
4. En cuál servicio labora:
 - a. Urgencias __ (008)
 - b. Cirugía __ (009)
 - c. Medicina __ (010)
 - d. Cuidados Intensivos __ (011)

- e. Ginecología__(012)
 - f. Neonatología__(013)
5. Cargo que desempeña:
- a. Enfermera__(014)
 - b. Técnico en enfermería__(015)
 - c. Técnico quirúrgico__(016)
 - d. Asistente clínico__(017)
6. Cuántos años de servicio tiene:
- a. Menos de 5 años__(018)
 - b. Entre 6 a 10 años__(019)
 - c. Más de 11 años__(020)
7. ¿Hace turnos extras?
- a. Sí__(021)
 - b. No__(022)
8. ¿Los días libres coincidieron con los de su pareja?
- a. Si__(023)
 - b. No__(024)
 - c. No aplica__(025)
9. ¿El tiempo de sus vacaciones coincidió con el período de descanso de sus hijos?
- a. Si__(026)
 - b. No__(027)
 - c. No aplica__(029)
10. ¿Tiene con quién deja a sus hijos mientras trabaja?
- a. Si__(030)
 - b. No__(031)
 - c. No aplica__(032)
11. ¿Ha faltado al trabajo por atender a las personas que tiene a su cargo?
- a. Nunca__(033)
 - b. Siempre__(034)
 - c. A veces__(035)
 - d. Con frecuencia__(036)

e. No aplica __ (037)

12. ¿Cuáles fueron los motivos de las ausencias?

a. Desmotivación __ (038)

b. Cansancio __ (039)

c. Estrés __ (040)

d. El ambiente poco agradable con los compañeros __ (041)

e. Diligencias personales __ (042)

f. Por enfermedad pero no quiere ir al médico __ (043)

g. No aplica __ (044)

13. ¿Ha presentado incapacidades médicas?

a. Nunca __ (045)

b. A veces __ (046)

c. Frecuentemente __ (047)

d. Siempre __ (048)

14. Sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y su jefes fueron:

a. Excelentes __ (049)

b. Buenas __ (050)

c. Regulares __ (051)

d. Malas __ (052)

15. ¿Trabaja en otra institución en turnos contrarios?

a. Sí __ (053)

b. No __ (054)

3.4 Práctica Profesional 2

En esta práctica nos reunimos para crear el plan operativo (ver Figura 4); el cual debe estar acorde con el tema de abordaje. Se crea un cronograma de Gant, en donde se ajustan las fechas para el inicio de las intervenciones.

Se divide la población beneficiada, en dos grupos: las gerentes de enfermería y las enfermeras rotadoras. Seleccionando los temas de acuerdo a las necesidades observadas en cada población de acuerdo con el tema central del ausentismo laboral.

Figura 4

Integrantes del grupo confeccionando los planes operativos.



Fuente: Estudiantes de la Maestría en Gestión de los Servicios de Enfermería y Salud.

3.4.1 Cronograma

A continuación presentamos nuevamente el cronograma de Gantt, año 2017 donde detallamos las actividades propuestas a realizar durante la práctica 2, en las cuales realizamos ajustes dando la continuidad a lo ya planeado.

CRONOGRAMA DE GANTT 2017

MESES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGO				SEPT				OCT				NOV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
del proyecto																																												
eratura y recolección de obre antecedentes e s																																												
tual, teórico y metodológico.																																												
evantado de texto, revisión y el proyecto																																												
nte proyecto																																												
rea, establecer diagnóstico del).																																												
vistas y recolección de datos clases de los datos obtenidos nto																																												
mité de bioética																																												
la Vicerrectoría de Inv. y Post G laboración del Plan Operativo																																												
po de acción (presentación del																																												
on del Plan Operativo (PO)																																												
los resultados																																												

3.4.2 Plan Operativo

A continuación presentamos el planeamiento operativo para la población beneficiada del Centro Médico Paitilla.

PLANEAMIENTO OPERATIVO PARA GERENTES DE ENFERMERIA DEL Centro Médico Paitilla (CMP)

“Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar un solo día de tu vida”

mas	Meta	Objetivos específicos	Técnica	Intervención	Indicador	Lugar	Tiempo	Fecha	Recursos	Responsable	Resulta
de las le a un la tación tas y s ativas ón del o	Lograr que el 100% de las gerentes de enfermería retomen los conocimientos teóricos-prácticos relacionados con la gerencia para disminuir el ausentismo laboral en enfermería.	Reforzar los conocimientos teóricos-prácticos relacionados con la gerencia.	Exposición magistral Debate	Seminario-Taller <u>Tema 1:</u> • Gerencia tradicional vs moderna y • Habilidades y Competencias gerenciales <u>Taller 1:</u> • Situaciones clínicas (Resolución de casos) • Plenaria y retroalimentación	N° de gerentes de enfermería que refuerzan los conocimientos teóricos-prácticos.	Auditorio del CMP	8:00 am a 12:00 md	Agosto (segunda semana)	Equipo multimedia Laptop Bolígrafos Lápices Folder Hojas blancas Tablero Marcadores Refrigerio	<u>Tema:</u> • Lic. Liris Castillo • Lic. Ariani Espinosa <u>Taller:</u> • Lic. Liris Castillo • Lic. Ariani Espinosa	El 100% de gerentes de enfermería estarán capacitados sobre los conocimientos relacionados con la gerencia y aplicará herramientas estratégicas administrativas para disminuir el ausentismo laboral en la parte de funciones gerenciales.

	Identificar el comportamiento que caracteriza la gerencia de enfermería.	Exposición magistral Discusión dirigida	<p><u>Tema 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento organizacional <p><u>Taller 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico situacional por áreas de trabajo • Plenaria y retroalimentación 	N° de gerentes de enfermería que identifican el comportamiento organizacional que los caracteriza.			Septiembre (segunda semana)	<p><u>Tema:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lic. Liris Castillo <p><u>Taller:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lic. Ariani Espinosa 	
	Fomentar el uso de las herramientas administrativas.	Exposición magistral Discusión dirigida Debate Lluvia de ideas	<p><u>Tema 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas administrativas (FODA, Espina de pescado, Árbol de problema y soluciones) <p><u>Taller 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Confección de la espina de pescado • Búsqueda de nuevos incentivos 	N° de gerentes de enfermería que utilizan las herramientas administrativas.			Octubre (segunda semana)	<p><u>Tema:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lic. Ariani Espinosa <p><u>Taller:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lic. Liris Castillo 	
	Establecer la importancia del manejo de las estrategias administrativas	Exposición dialogada Debate Lluvia de ideas	<p><u>Tema 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias administrativas <p><u>Taller 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de alternativas y resolución de conflictos. 	N° de gerentes de enfermería que manejan las estrategias			Noviembre (segunda semana)	<p><u>Tema:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lic. Ariani Espinosa 	

		en la toma de decisiones.			administrativas para la toma de decisiones oportunas.						Taller: Lic. Liris Castillo	
--	--	---------------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--

PLANEAMIENTO OPERATIVO PARA LAS ENFERMERAS BASICAS DEL Centro Médico Paitilla (CMP)

“Una buena vida es aquella inspirada por el amor y guiada por la inteligencia”

Meta	Objetivos específicos	Técnica	Intervención	Indicador	Lugar	Tiempo	Fecha	Recursos	Responsable	Resultado
<p>ar que el % de las enfermeras logran analizar sus situaciones personales versus el ausentismo.</p>	<p>Detectar y analizar las situaciones que propician el ausentismo en el personal de enfermería</p>	<p>Exponencia Magistral. Discusión dirigida Lluvia de ideas</p>	<p>Seminario-Taller <u>Tema 1:</u> a) Administración por valores b) Teoría del aprendizaje de David Ausubel</p> <p><u>Taller 1:</u> Aplicación de ambos contenidos a través de dinámicas grupales “Como me veo, Como me siento, como me proyecto”</p> <p>Plenaria</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>Nº de Enfermeras que logren detectar y analizar las situaciones que propicien el ausentismo laboral.</p>	<p>Auditorio del CMP</p>	<p>8:00 am a 12:00 md</p>	<p>Agosto (segunda semana)</p>	<p>Equipo multimedia Laptop Bolígrafos Folder Hojas blancas Programación del día Tablero Marcadores. Refrigerio</p>	<p><u>Temas:</u> 1. Lic. Silvia Ramírez 2. Lic. María Tuñón</p> <p><u>Taller:</u> 1. Lic. María Tuñón. 2. Lic. Silvia Ramírez</p>	<p>El 100% de Enfermeras lograran detectar analizar situaciones que propician ausentismo laboral en personal enfermería, aplicando conocimiento obtenidos durante seminario-tal</p>

	<p>Establecer la importancia del trabajo en equipo y el clima laboral para disminuir el ausentismo en el personal de enfermería, haciendo uso del Cronograma de Gant.</p>	<p>Exponencia Coloquio Dramatización</p>	<p>Seminario-Taller <u>Tema 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral y trabajo en equipo • “Conciliar mi vida laboral con la familiar.” • Cronograma de Gant <p><u>Taller 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Confección de árbol de problemas y árbol de soluciones (búsqueda de nuevos incentivos) • Taller de cuerdas • Confección de un Cronograma de Gant x mes 	<p>Nº de Enfermeras que logren implementar el cronograma de Gant dentro de su clima laboral y familiar.</p>			<p>Septiembre (4ta semana) Octubre (1era semana)</p>	<p>Equipo multimedia Laptop Bolígrafos Folder Hojas blancas Programación del día Refrigerio Tablero Marcadores.</p> <p>Invitados:</p> <p>Salud Ocupacional Psicología Trabajadora Social</p>	<p><u>Temas</u></p> <p>1. Lic. María Tuñón</p> <p>2. Lic. Silvia Ramírez</p>	<p>El 100% de Enfermeras estarán capacitadas sobre trabajo en equipo y clima laboral y se capacitarán de un cronograma de Gant para aplicarlo a la vida laboral personal.</p>
--	---	---	---	---	--	--	---	---	--	---

3.5 Práctica Profesional 3

Para detallar las actividades realizadas en la práctica 3, tomamos en cuenta las fases del proceso administrativo, las cuales detallamos a continuación:

- Planificación / Planeación:

Iniciamos en el mes de diciembre del año 2017; la Licenciada María Tuñón y Liris Castillo, realizan la visita al Centro Médico Paitilla, para plantear el plan operativo a las autoridades del departamento de Enfermería (Licenciada Cecilia Fernández). La misma nos recibe y a la vez nos refiere que el plan operativo debe ser presentado a la Enfermera docente del hospital (Licenciada Cossety, Arosemena), la cual se encontraba de vacaciones.

Se realiza el contacto con la Enfermera docente, vía telefónica, quien refiere que regresa de vacaciones el 16 de diciembre del 2017.

En diciembre del 2017 se regresa nuevamente a la institución, en donde nos recibe la Enfermera docente y plantea el plan operativo y se formaliza la agenda para la presentación de los temas a exponer. Los temas fueron escogidos a petición de la gerencia, en base a la necesidad de reforzar los valores de responsabilidad, trabajo en equipo y ausentismo en las Enfermeras rotadoras, a la vez brindarle estrategias a las enfermeras gerentes, para disminuir el ausentismo y asociar el trabajo en equipo y compromiso con la institución.

Se decide en conjunto con las autoridades iniciar el plan operativo en enero del 2018 con los siguientes temas:

Temas para las Enfermeras Gerentes:

- Gerencia tradicional y moderna
- Comportamiento Organizacional
- Herramientas y estrategias administrativas

Temas para las Enfermeras Básicas:

- Administración por valores
 - Clima organizacional con trabajo en equipo
 - Conciliar la vida laboral con la familiar
-
- Organización:

Luego de presentar la agenda, se dejó en propuesta los días de exposición de los temas a seguir, los mismos quedaron de la siguiente manera:

El día 17 de enero del 2018, exposición del tema para las Enfermeras Gerentes: Gerencia Tradicional y Moderna, Comportamiento organizacional; el cual sería en el salón de reuniones en el segundo piso de la institución. El mismo sería expuesto por la Licenciada Liris castillo, en un horario de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.

El día 18 de enero del 2018, exposición del tema para las Enfermeras básicas: Administración por Valores; el cual sería en el salón de reuniones en el segundo piso de la institución. El mismo sería expuesto por la Licenciada María Tuñón, en un horario de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.

El día 23 de enero del 2018, exposición del tema, para las Enfermeras Gerentes: Herramientas y Estrategias Administrativas; El cual sería en el salón de reuniones en el segundo piso, de la institución. El mismo sería expuesto por la Licenciada Ariani Espinosa, en un horario de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.

El día 24 de enero del 2018, exposición del tema Clima Laboral, con Trabajo en Equipo y ¿Cómo conciliar la vida laboral con la familiar?; el cual sería en el salón de reuniones, en el segundo piso de la institución. El mismo sería expuesto por la Licenciada María Tuñón, en un horario de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.

Al tener planteado los días de la exposición, empezamos la organización, para las actividades que conllevan la implementación del plan operativo. Nos reunimos varios días para la elaboración y revisión del material didáctico, elaboración del programa con los temas a

presentar, la elaboración de los gafetes, se asignaron tareas a cada integrante con respecto a la compra de útiles, compra del brindis de cada seminario- taller; se decide la hora de llegada al lugar y la organización en el arreglo del área a utilizar, para desarrollo del seminario-taller dentro de la institución.

El día 16 de enero, se confirma con la Licenciada Cossety, el lugar, hora y personal, para los seminarios- taller de los días 16 y 17 de enero del 2018. Se empieza con el tema dialogado guiado con diapositivas, complementado con ejemplos de experiencias reales, que han experimentado el personal de la institución; se realiza el seminario taller al final de la exposición en donde se utiliza la lluvia de ideas.

El día 20 de enero, se recibe llamada de la Licenciada Cossety, donde nos refiere que el salón de conferencias estará ocupado; por lo tanto se decide realizar los dos siguientes seminario-taller en la sala de reuniones del tercer piso. Los mismos se desarrollan con una exposición dialogada en forma participativa con el personal de enfermería y luego el taller.

La implementación del plan operativo no tuvo mayores inconvenientes para realizarlo, pero sería mayor beneficio un tiempo más extenso para el desarrollo de los temas.

Los temas expuestos fueron novedosos y de mucho interés para el personal de Enfermería que participó y para la docente del Centro Médico Paitilla; despertando la motivación y el poder ejecutar las intervenciones propuestas por las expositoras.

En los talleres que fueron realizados y explicados por el personal de la institución, arrojaron múltiples preguntas que fueron aclaradas por las expositoras en su brevedad y a la vez el mismo personal brindó alternativas para mejorar el trabajo en equipo, el clima laboral, la implementación y el compromiso con los valores, la misión y visión de la empresa; al igual que las gerentes de Enfermería, con la implementación de las herramientas administrativas y el hecho de involucrar al personal en la resolución de las situaciones de cada sala.

Al final se pudieron lograr los objetivos trazados en los dos planes operativos y queda el compromiso con el centro Médico Paitilla de dar seguimiento en la aplicación de las estrategias

propuestas en las diferentes exposiciones y a la vez reforzar lo antes expuesto al personal administrativo de todo el hospital.

3.5.1 Cronograma

A continuación presentamos el cronograma de Gantt, años 2017 y 2018 donde detallamos las actividades propuestas a realizar durante la práctica.

CRONOGRAMA AÑO 2017 / 2018

MESES AÑOS 2017-2018	ENERO				FEB				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGO				SEP				OCT				NOV	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
	FASES																de corrección																									
A ETAPA / PLANEACIÓN																																										
Inicio del proyecto																																										
Revisión de la literatura y recolección de información cedentes e investigaciones conceptual, teórico y metodológico.																																										
Definición, levantado de texto, revisión y planes del proyecto																																										
Elaboración del anteproyecto																																										
Definición del área, establecer diagnóstico del área de interés																																										
Análisis en clases de los datos obtenidos hasta el momento																																										
Presentación al Comité de Bioética																																										
Aprobación en la Vicerrectoría de Inv. y Post G. y elaboración del Plan Operativo (Plan Operativo)																																										
A ETAPA / EJECUCIÓN																																										
Definición del campo de acción (presentación del Plan Operativo)																																										
B																																										
Ejecución del proyecto (Plan Operativo)																																										
Ejecución del Plan Operativo (PO)																																										
Entrevistas y recolección de datos																																										
A ETAPA																																										
Análisis de los datos recolectados																																										

3.5.2 Agenda

A continuación presentamos las agendas planeadas para el desarrollo de los temas en los seminarios-talleres en la práctica 3.

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERIA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA EN SALUD
CURSO: PRÁCTICA CLÍNICA 3

AGENDA CENTRO MÉDICO PAITILLA

Noviembre-Diciembre 2017

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
27 Reunión en Centro Médico Paitilla (Presentación de la agenda y objetivos de la Práctica clínica)	28 FERIADO	29 Reunión en Centro Médico Paitilla (Reestructuración de la agenda)	30 Reunión grupal de las estudiantes (Reestructuración de la agenda)	1 Reunión grupal de las estudiantes (Diseño y entrega del instrumento de control)	2 Reunión grupal de las estudiantes (Organización de los temas)	3
4 Confirmación de las sesiones	5 Tema a las Gerentes: Gerencia tradicional y Moderna • Comportamiento Organizacional	6 Tema a las Básicas: • Administración por Valores • Comportamiento Organizacional y trabajo en Equipo	7	8 FERIADO	9 Reunión grupal de las estudiantes (elaboración de las actas y organización de los temas)	10
11 Tutoría	12 Tema a las Gerentes: • Herramientas y estrategias administrativas	13 Tema a las Básicas: Conciliar vida laboral y familiar	14 Reunión grupal de las estudiantes (corrección del trabajo final)	15 Presentación Final oral y escrita		

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERIA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA EN SALUD
CURSO: PRÁCTICA CLÍNICA 3

AGENDA CENTRO MÉDICO PAITILLA - Enero 2018

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
1 Feriado	2	3 Confirmación de nueva agenda en CMP	4	5 Tutoría (Presentación de nueva agenda a la Profesora)	6 Reunión grupal	7
8	9 Feriado	10	11	12 Tutoría	13	14
15 Confirmación de las sesiones	16	17 Tema a gerentes: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia tradicional y moderna • Comportamiento organizacional 	18 Tema a básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Administración por valores • 	19	20 Reunión grupal	21
22 Confirmación de las sesiones	23	24 Tema a gerentes: <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y estrategias administrativas 	25 Tema a básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Conciliar la vida laboral y familiar • Clima laboral y trabajo en equipo 	26	27 Reunión grupal	28
29 Tutoría	30 Reunión grupal	31				

Nota: Sustentación 16 de febrero 2018

3.5.3 Plan Operativo

Se realiza una reestructuración del Plan Operativo Inicial, se plasma a continuación las modificaciones para dar curso a la práctica 3.

PLANEAMIENTO OPERATIVO PARA GERENTES DE ENFERMERIA DEL Centro Médico Paitilla (CMP)

“Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar un solo día de tu vida”

META	OBJETIVOS	TÉCNICA	INTERVENCIÓN	INDICADOR	LUGAR	TIEMPO	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADO
Lograr que el 100% de las gerentes de enfermería tomen los conocimientos teóricos-prácticos relacionados con la gerencia para disminuir el absentismo laboral en el departamento de enfermería del CMP.	Reforzar los conocimientos teóricos-prácticos relacionados con la gerencia.	Exponencial Debate	Seminario-Taller Tema 1: • Gerencia tradicional y gerencia moderna Tema 2: • Comportamiento organizacional <u>Taller:</u> • Resolución de casos Tema 3: • Herramientas y estrategias administrativas (FODA, Espina de pescado, Árbol de problema y soluciones) <u>Taller:</u> • Confección de árboles de problema • Búsqueda de nuevos incentivos.	Nº de gerentes de enfermería que refuerzan los conocimientos teóricos-prácticos relacionados con la gerencia.	Salón de Docencia CMP	1-2 pm	Tema 1 y 2: 17/1/18 Tema 3: 24/1/18	Equipo multimedia Laptop Bolígrafos Lápices Folder Hojas blancas Tablero Marcadores Refrigerio	<u>Tema y taller:</u> • Lic. Liris Castillo • Lic. Ariani Espinosa	El 100% de las gerentes de enfermería estarán capacitadas sobre los temas relacionados con la gerencia y aplicarán las herramientas estratégicas administrativas para disminuir el absentismo laboral con parte de sus funciones gerenciales.

PLANEAMIENTO OPERATIVO PARA ENFERMERAS BÁSICAS DEL Centro Médico Paitilla (CMP)

“Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar un solo día de tu vida”

META	OBJETIVOS	TÉCNICA	INTERVENCIÓN	INDICADOR	LUGAR	TIEMPO	FECHA	RECURSO	RESPONSABLE	RESULTADO
Lograr que el 100% de las enfermeras aprendan a organizar sus actividades laborales vs sus personales para disminuir ausentismo.	Detectar y analizar las situaciones que propician el ausentismo en el personal de enfermería	Exponencia Debate Discusión dirigida Lluvia de ideas	Seminario-Taller Tema 1: • Administración por valores Taller 1: • Dinámica grupal “como me veo, como me siento, como me proyecto” Tema 2 y 3: • Clima laboral y trabajo en equipo • Conciliar la vida laboral y familiar Taller: • Confección de Cronograma • Búsqueda de nuevos incentivos.	Nº de Enfermeras que logren detectar y analizar las situaciones que propician el ausentismo laboral.	Salón de Docencia CMP	1-2 pm	Tema 1: 18/1/18 Tema 2 y 3: 25/1/18	Equipo multimedia Laptop Bolígrafos Folder Hojas blancas Programación del día Tablero Marcadores Refrigerio	Tema y taller: • Lic. Silvia Ramírez • Lic. María Tuñón	El 100% de Enfermeras lograran detectar analizar situaciones que propician ausentismo laboral en personal enfermería, aplicando conocimientos obtenidos durante seminario-taller.

3.5.4 Seminario taller 1

Para este primer seminario-taller se tomaron en cuenta dos temas, previamente asesorados por la tutora, los mismos fueron:

- Gerencia tradicional vs Moderna y
- Comportamiento Organizacional

3.5.4.1 Programa Educativo

Confeccionamos este plan específicamente a las gerentes (supervisoras de Enfermería). Trabajamos para lograr el proceso educativo de manera clara, ajustándonos al horario previamente coordinado y cumpliendo los objetivos propuestos.

A continuación en Plan educativo para el primer seminario-taller:

Figura 5

Programa Educativo del Seminario-Taller 1.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA Y SALUD



PRESENTA:
SEMINARIO- TALLER 1
Gerencia tradicional y moderna
Comportamiento organizacional

“Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar un solo día de tu vida”

OBJETIVO GENERAL:
Promover la participación de las Enfermeras a fin de mejorar aspectos relacionados con la gerencia y el comportamiento organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Dar a conocer conceptos de gerencia tradicional, moderna y comportamiento organizacional.
2. Reforzar conocimientos teóricos sobre la gestión administrativa.
3. Analizar las experiencias apoyadas al taller.

Programa Educativo
Miércoles 17 de Enero de 2018

HORA	TEMA	RESPONSABLE
1:00 p.m. – 1:10 p.m.	Registro	Organizadoras
1:10 p.m. – 1:15 p.m.	Palabras de Bienvenida	Organizadoras
1:15 p.m.- 1:35 p.m.	Exposición Dialogada	Licda. Liris Castillo
1:35 p.m. – 1:45 p.m.	Taller	Participantes
1:45 p.m. – 1:55 p.m.	Plenaria	Organizadoras Participantes
1:55 p.m.- 2:00 p.m.	Clausura	Organizadoras Participantes

Fuente: Material confeccionado por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y salud.

3.5.4.2 Material Audiovisual

A continuación se presentan las evidencias del primer seminario-taller para el personal del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla.

Figura 6

Lic. Liris Castillo exponiendo los temas Gerencia tradicional vs Moderna y Comportamiento Organizacional.



Fuente: Primer seminario-taller realizado en docencia de Enfermería.

Figura 7

Participación de las Enfermeras gerentes en los temas Gerencia tradicional vs Moderna y Comportamiento Organizacional.



Fuente: Primer seminario-taller realizado en Docencia de Enfermería.

Figura 8

Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna.

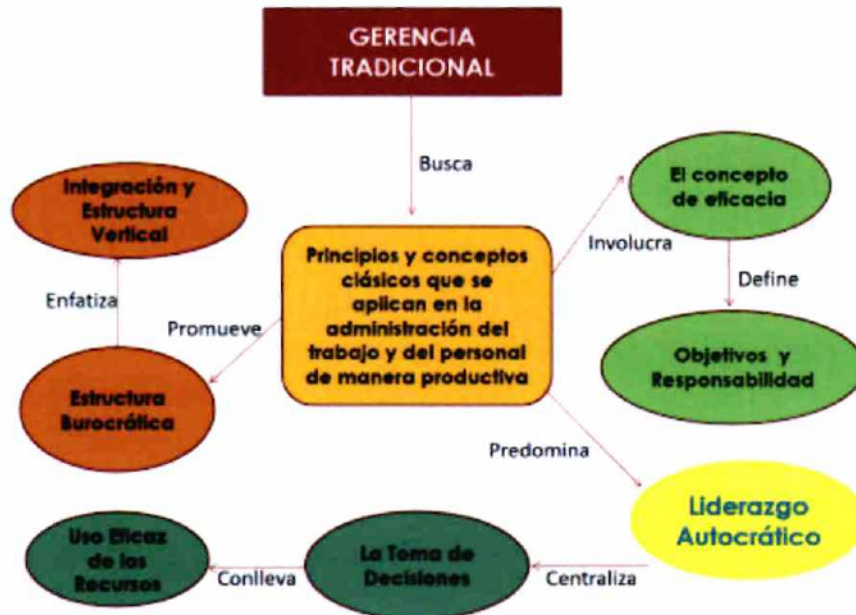
Gerencia

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

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 9

Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 10

Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 11

Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna.

Similitudes y Diferencias

ADMINISTRACION TRADICIONAL	GERENCIA MODERNA
Viene del latín "AD" a y "MINISTRARE" servicio (a servicio de)	Viene del latín "GENERE" que significa dirigir
Se identifica con organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control	
Para el uso eficaz de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos	Para el uso eficiente de los mismos recursos
Con la finalidad de lograr objetivos comúnmente relacionados con beneficios sociales	Con la finalidad de lograr objetivos económicos y generar beneficios sociales
Está ligada al concepto de eficacia	Está ligada a conceptos como eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 12

Material audiovisual del tema Gerencia tradicional vs Moderna.

Conceptos:

- ▶ Eficacia: capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- ▶ Eficiencia: uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado
- ▶ Efectividad: capacidad de conseguir el resultado que se busca.
- ▶ Productividad: capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles.
- ▶ Excelencia: es una virtud, un talento o cualidad, lo que resulta extraordinariamente bueno y también lo que exalta las normas ordinarias.
- ▶ Competitividad: capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio.
- ▶ Calidad: condición del producto/servicio ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 13

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.

Comportamiento Organizacional

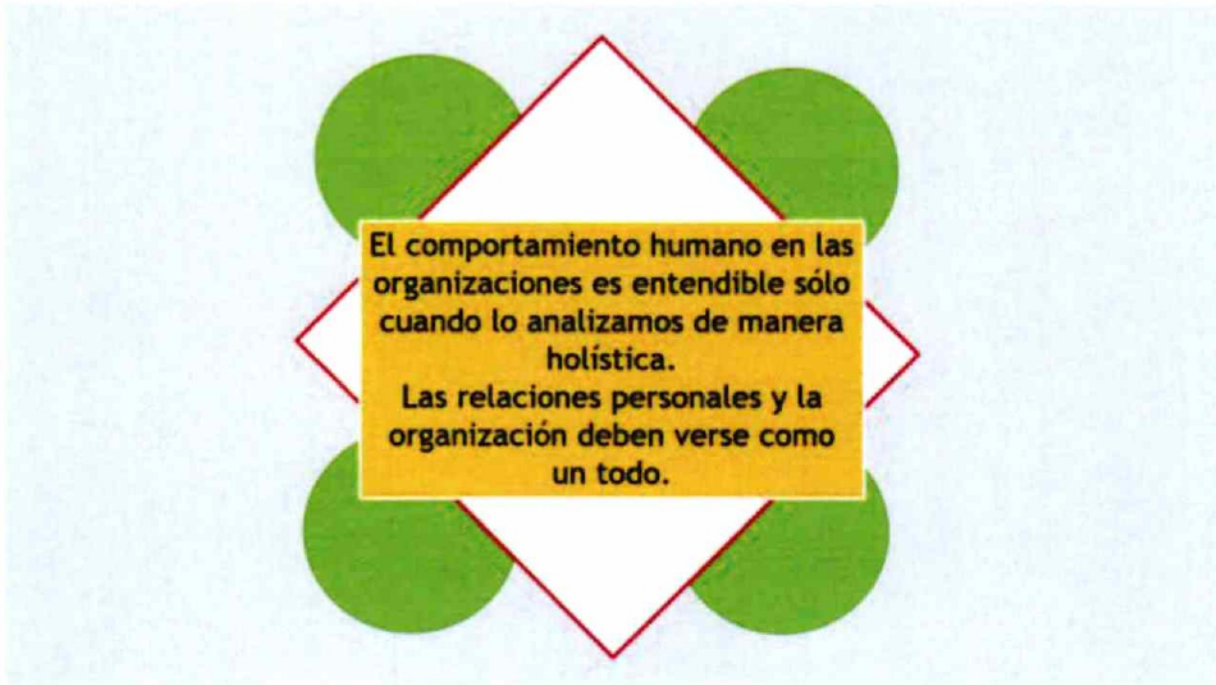
► Robbins, S. (1996)

“Campo de estudio que investiga el que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de la organización”

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 14

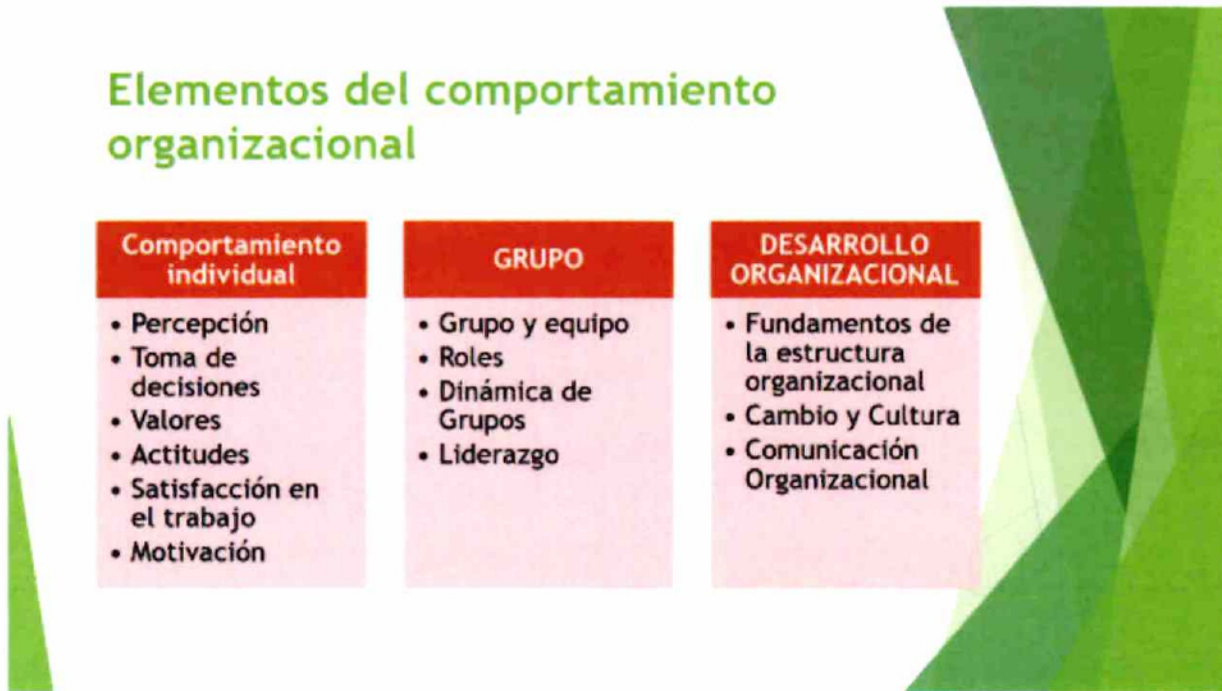
Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 15

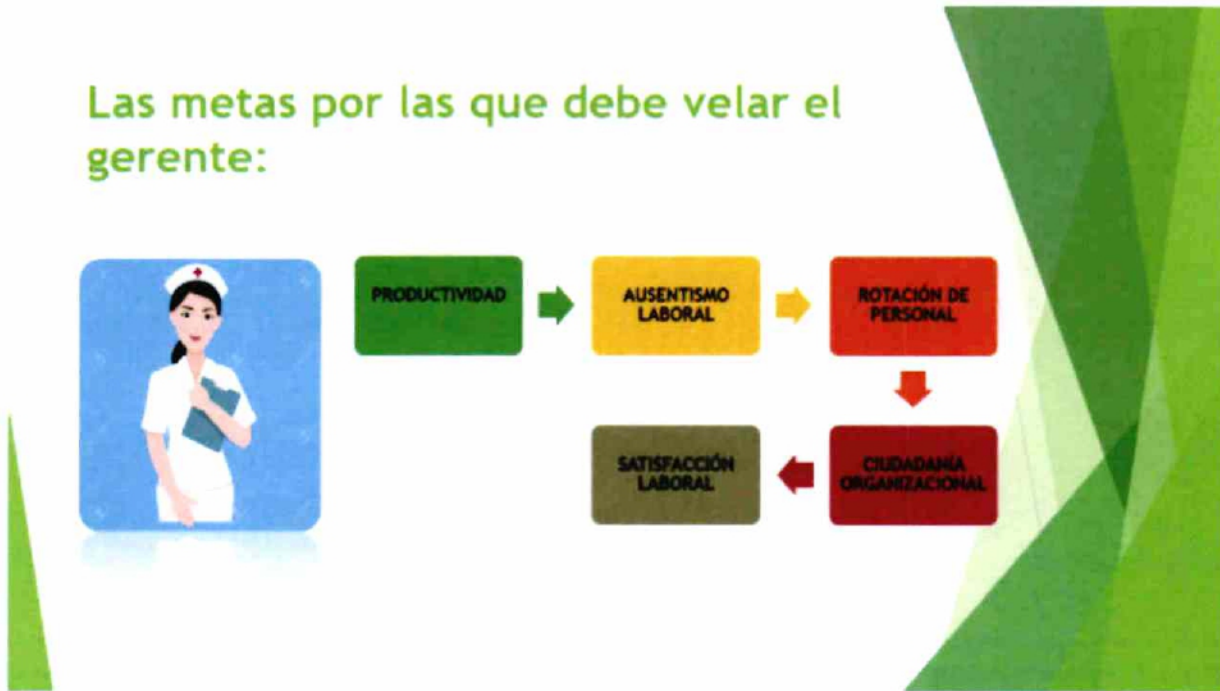
Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 16

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 17

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.

La generación del Baby Boom (1946-1964)

- ▶ Los enfermeros de esta generación **creen que las cosas "le corresponden"**, y esta creencia es central en su ética de trabajo.
- ▶ **Vivir para trabajar** es el lema motivador de esta generación.
- ▶ Este grupo **equipara el trabajo con la realización personal** y la autoestima; son personas claramente **competitivas** que no están familiarizadas con la gratificación tardía y poseen mucha fuerza de voluntad.
- ▶ Quieren obtener **reconocimientos o beneficios laborales** por sus contribuciones.
- ▶ **Disfrutan de las ganancias monetarias, los ascensos, los cargos, las mejores oficinas y el estacionamiento reservado.**
- ▶ Gracias a estas características, se acuñó el término "adicto al trabajo" (Hendricks y Cope, 2012).



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 18

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.

La generación X (1965-1980)

- ▶ Los enfermeros de esta generación tienen un **enfoque individualista del trabajo** y no se alinean fácilmente para formar parte de un equipo.
- ▶ Han aprendido a manejar sus propios tiempos, a establecer sus propios límites y a **completar su trabajo sin supervisión**.
- ▶ Esta generación **valora el equilibrio entre la familia y el trabajo**, aunque irónicamente se adapta bien a un mercado laboral que no promete estabilidad y sí garantiza cambios (Wilson et al., 2008).



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 19

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.

La generación Z (1993 y la última mitad de la década del 2000)

- ▶ Hoy en día, la generación Z representa casi el 18 por ciento de la población del mundo. **Son jóvenes aplicados a las nuevas tecnologías** y motivados por un aire de los años 1980.
- ▶ Es una generación consumista y pesimista, desconfía del gobierno y es impulsiva. También se le llama la generación silenciosa.
- ▶ Se los considera **tecnológicamente muy conectados**, habiendo conocido desde muy pequeños tecnologías como DVDs, Internet, mensajes instantáneos o SMS, comunicación por teléfono móvil, reproductores de MP3, y el famoso YouTube, como consecuencia se denomina a los integrantes de esta generación como "nativos digitales".



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 20

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.

La generación del milenio (1980-2000)

- ▶ Los enfermeros de esta generación progresan cuando mantienen el equilibrio entre el trabajo y el hogar, y **buscan una continuidad entre la forma en que se entretienen y la forma en que trabajan** (Hendricks y Cope, 2012).
- ▶ A la generación del milenio le gustan las relaciones estrechas entre pares, y prefieren un enfoque colectivo, cohesivo y colaborativo del **trabajo en equipo** (Dols et al., 2010).
- ▶ Esta cohorte se adapta a los cambios y **depende de la tecnología**.
- ▶ Para esta generación la posibilidad de **llevar su trabajo a cualquier lugar y de cambiar de departamento también es importante**.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 21

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 22

Material audiovisual del tema Comportamiento Organizacional.



Taller

► Situación clínica

- Formar 3 grupos
- Se entregará una hoja que señala la problemática a tratar
- Desarrollar en el tiempo establecido lo siguiente:
 - Las estrategias creativas según las características de la población, bajo el paradigma de la gerencia moderna
- Presentar en plenaria

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

3.5.4.3 Informe del taller

Se redacta un informe para mayor comprensión de lo realizado.

Informe del seminario taller: gerencia tradicional vs moderna y comportamiento organizacional

Lugar: Centro Médico Paitilla

Fecha: 17 de enero 2018

Hora: 1: 00 p.m. a 2: 30 p.m.

Objetivo General:

Promover la participación de las Enfermeras a fin de mejorar aspectos relacionados con la gerencia y el comportamiento organizacional.

Objetivo Específicos:

1. Dar a conocer conceptos de gerencia tradicional, moderna y comportamiento organizacional.
2. Reforzar conocimientos teóricos sobre la gestión administrativa.
3. Analizar las experiencias apoyadas al taller.

Descripción:

El 17 de enero en el Centro Médico Paitilla de Enfermeras supervisoras de salas, se presenta el tema de Gerencia tradicional vs moderna y el comportamiento organizacional; en el cual se le da a conocer al personal la importancia de la aplicación de nuevos modelos administrativos reforzando el hecho que el recurso humano presenta diversos comportamientos y personalidades distintas; sin embargo se debe entender que hay diversas generaciones con su mística de trabajo.

Se realiza un taller en el cual se reúnen 3 grupos y a cada grupo se le señala una problemática; deben señalar las características de la población que tienen a su cargo y plantear las estrategias para solucionar esa problemática bajo el paradigma de la gestión moderna.

GRUPO 1

Tema: “Comunicación” señalan que este punto es sumamente importante para llevar a cabo todos los procesos en enfermería y las estrategias que señalaron fueron: tener grupos de comunicación por redes sociales de manera responsable se lograría consultar alguna información y brindar mejores servicios a los clientes.

GRUPO 2

Tema: “Liderazgo” el grupo hizo énfasis en que un buen líder debe poseer características como motivar a su personal a cargo, ser modelo y ejemplo para las nuevas generaciones, mantener la equidad e invertir en las docencias y el crecimiento profesional de cada uno de los colaboradores.

GRUPO 3

Tema: “Ausentismo” señalan que abordar esta problemática no es sencillo y que el líder o supervisora debe iniciar con la negociación como principal medio para ganar- ganar; sin embargo, si las ausencias persisten, se debe realizar las suspensiones y restricciones como medidas para tomar conciencia de la responsabilidad que representa mantener y cuidar sus lugares de trabajo.

Con la presentación dada y los talleres se concluye que la gerencia tradicional es la base de la administración, sin embargo, hay que empezar a mantener miras hacia el futuro y empezar a dirigir modernamente, buscar y formar líderes con creatividad y que el trabajo en equipo se refleje en enaltecer el profesionalismo de enfermería.

3.5.5 Seminario taller 2

Para el segundo seminario-taller tomamos en cuenta como tema La Administración por valores, dirigido a las enfermeras rotadoras.

3.5.5.1 Programa Educativo


Siendo las enfermeras rotadoras parte de nuestra población beneficiada, programamos este proceso educativo de manera sencilla, ajustándonos al horario y cumpliendo los objetivos propuestos. Previamente coordinado con la Docente del Centro Médico Paitilla.

A continuación en Plan educativo para el segundo seminario-taller:

Figura 23

Programa Educativo del Seminario-Taller 2.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD




PRESENTA:
SEMINARIO- TALLER
ADMINISTRACIÓN POR VALORES

“Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar un solo día de tu vida”

OBJETIVO GENERAL:
Sensibilizar al personal sobre la implementación de la administración por valores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Dar a conocer el concepto de valores y de la administración por valores.
2. Enunciar las estrategias de la administración por valores.
3. Mencionar las ventajas de la administración por valores para la organización.
4. Brindar ejemplos para la aplicación práctica de la administración por valores.

Programa Educativo
Jueves 18 de Enero de 2018

HORA	TEMA	RESPONSABLE
1:00 p.m. – 1:10 p.m.	Registro	Organizadoras
1:10 p.m. – 1:15 p.m.	Palabras de Bienvenida	Organizadoras
1:15 p.m.- 1:40 p.m.	Exposición Dialogada	Licda. María Tuñón
1:40 p.m. – 1:50 p.m.	Taller	Participantes
1:50 p.m. – 1:55 p.m.	Plenaria	Organizadoras Participantes
1:55 p.m.- 2:00 p.m.	Clausura	Organizadoras Participantes

Fuente: material confeccionado por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería en salud.

3.5.5.2 Material Audiovisual

A continuación se presentan las evidencias del segundo seminario-taller para el personal del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla.

Figura 24

Lic. María Tuñón en el salón de docencia, esperando a los participantes para dar inicio al tema Administración por valores.



Fuente: Segundo seminario-taller realizado en Docencia de Enfermería.

Figura 25

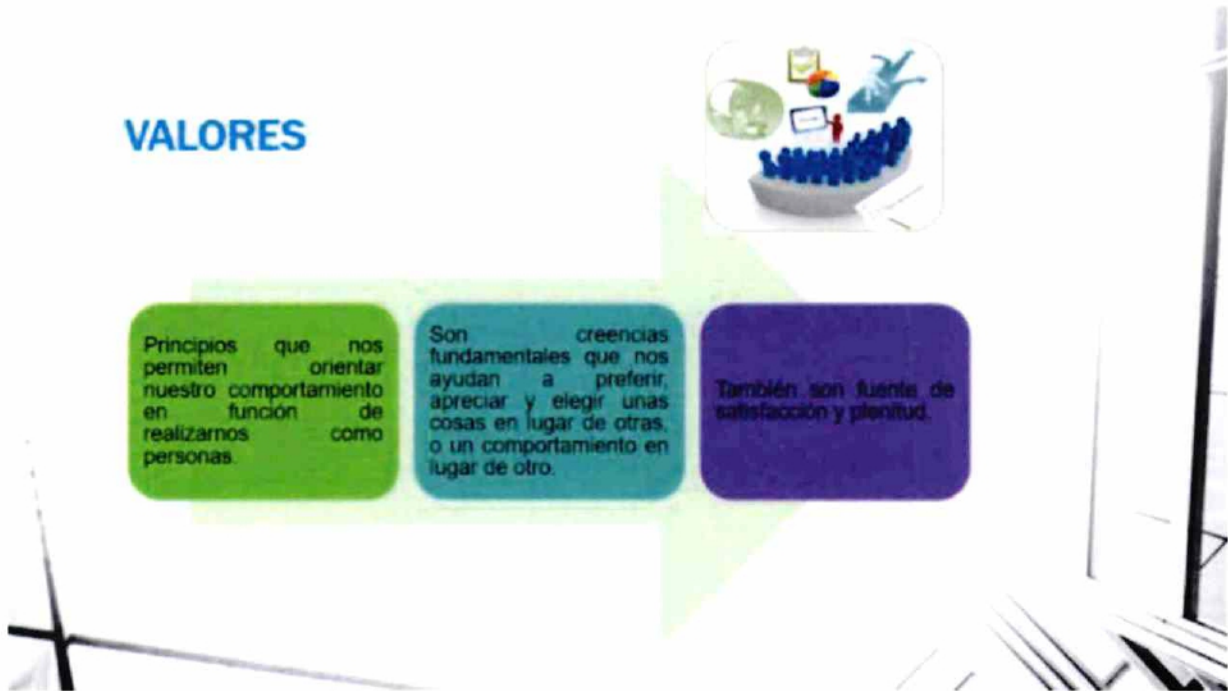
Lic. María Tuñón junto a los participantes en la exposición de los resultados del taller sobre administración por valores.



Fuente: Segundo seminario-taller realizado en Docencia de Enfermería.

Figura 26

Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 27

Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 28

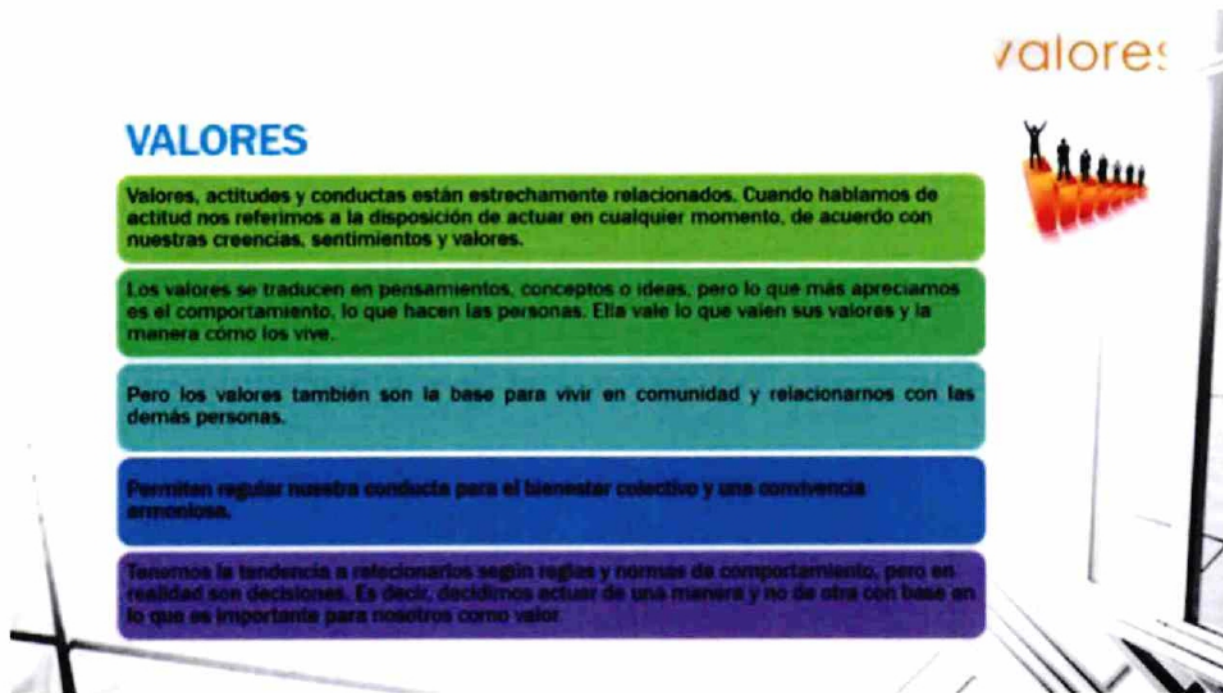
Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 29

Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 30

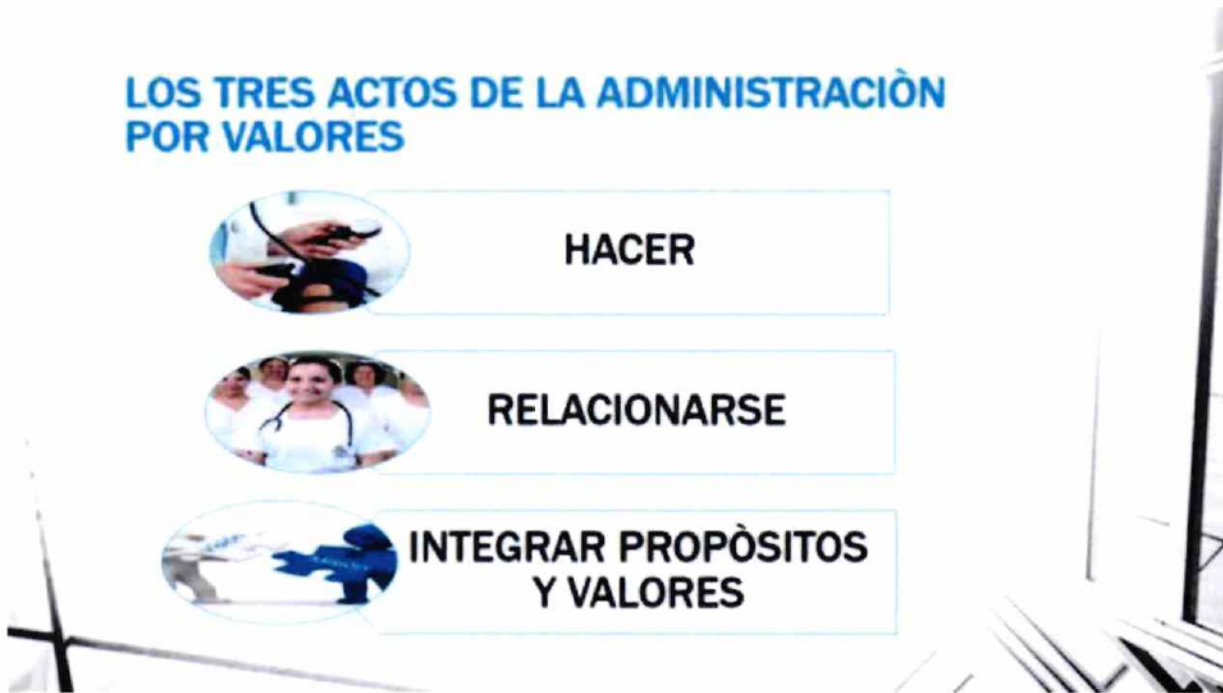
Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 31

Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 32

Material audiovisual del tema Administración por valores.

Ventajas de la administración por valores



El proceso de Administración por Valores es útil para personas y organizaciones:

- Voluntad de creer en un conjunto de valores.
- Trabajo continuo para poner esos valores en acción.

-  Promueve el verdadero liderazgo o gobierno de una empresa o sistema social.
-  Integra la dirección estratégica con la política de personas y aumentar el compromiso.
-  Aumenta la calidad del trabajo por las personas de la empresa.
-  Obtención de la máxima función de un producto o servicio para generar satisfacción en su usuario con el mínimo costo posible.
-  La orientación del esfuerzo mediante valores aumenta el valor o valentía de los individuos y grupo.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 33

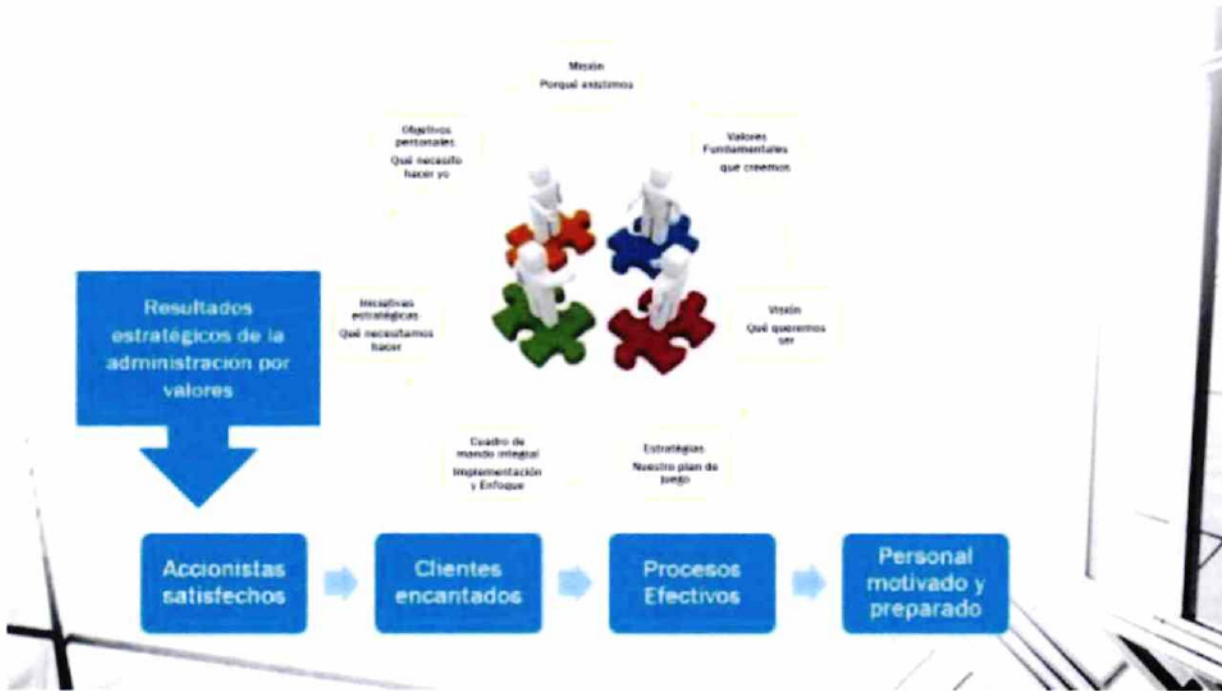
Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 34

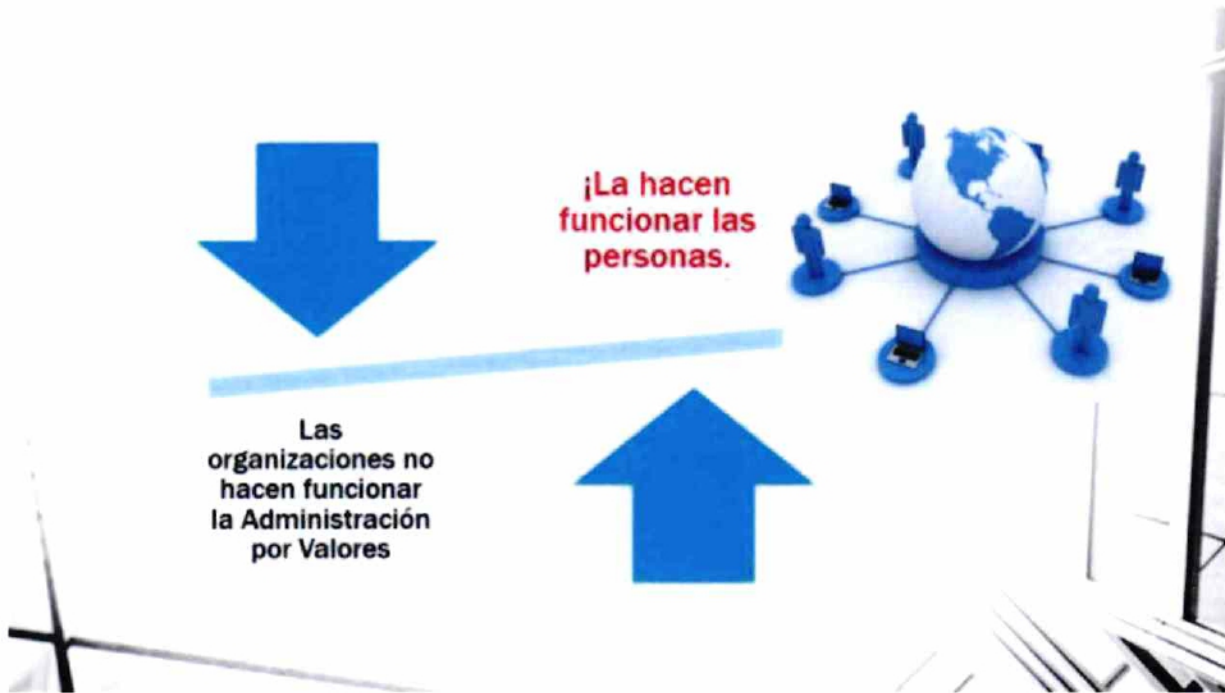
Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 35

Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 36

Material audiovisual del tema Administración por valores.

ADMINISTRACIÓN POR VALORES

El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.

Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

La alineación es el alma de la Administración por Valores



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 37

Material audiovisual del tema Administración por valores.

PLAN PARA IMPLEMENTAR LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

FASE 1: Aclarar misión y valores

- Accionistas
- Alta gerencia
- Jefes de unidad
- Empleados
- Clientes
- Otros interesados claves

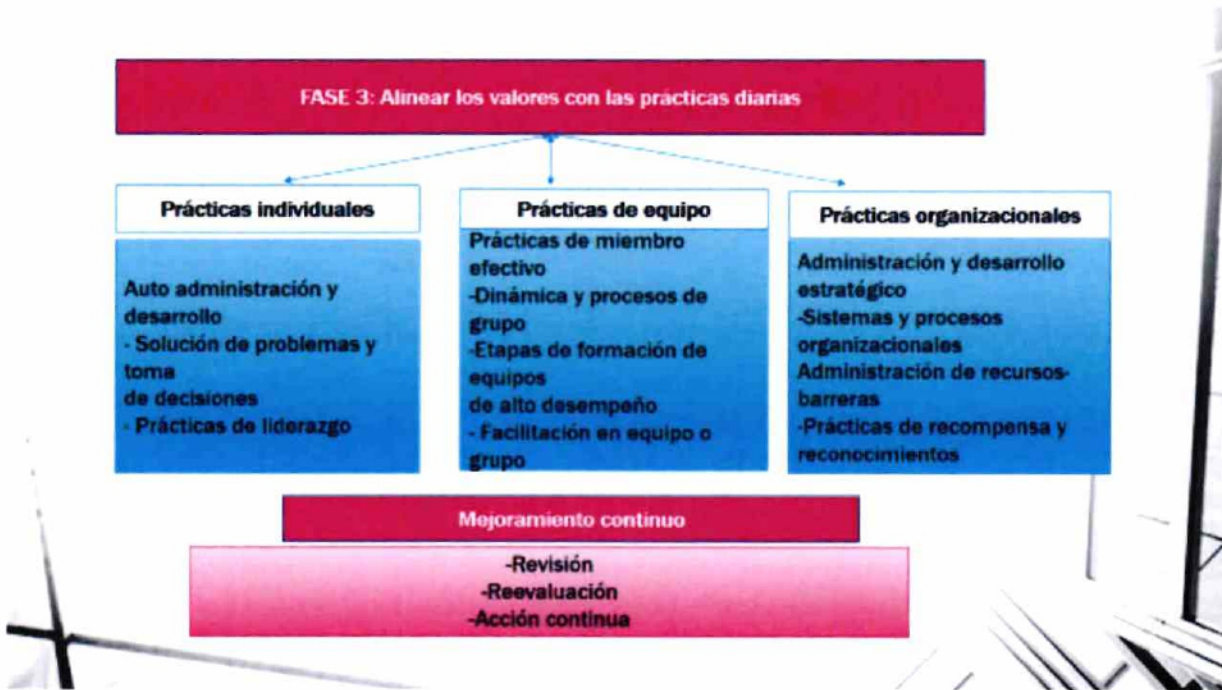
FASE 2: Comunicar

- Actividades de la compañía y la unidad (reuniones, celebraciones, etc.)
- Materiales de comunicación (carteles, folletos, tarjetas de acción, etc.)
 - Mecanismos de comunicación formal (informes, etc.)
 - Prácticas de comunicación informal (memorandos, mensajes telefónicos, correo electrónico, etc.)

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 38

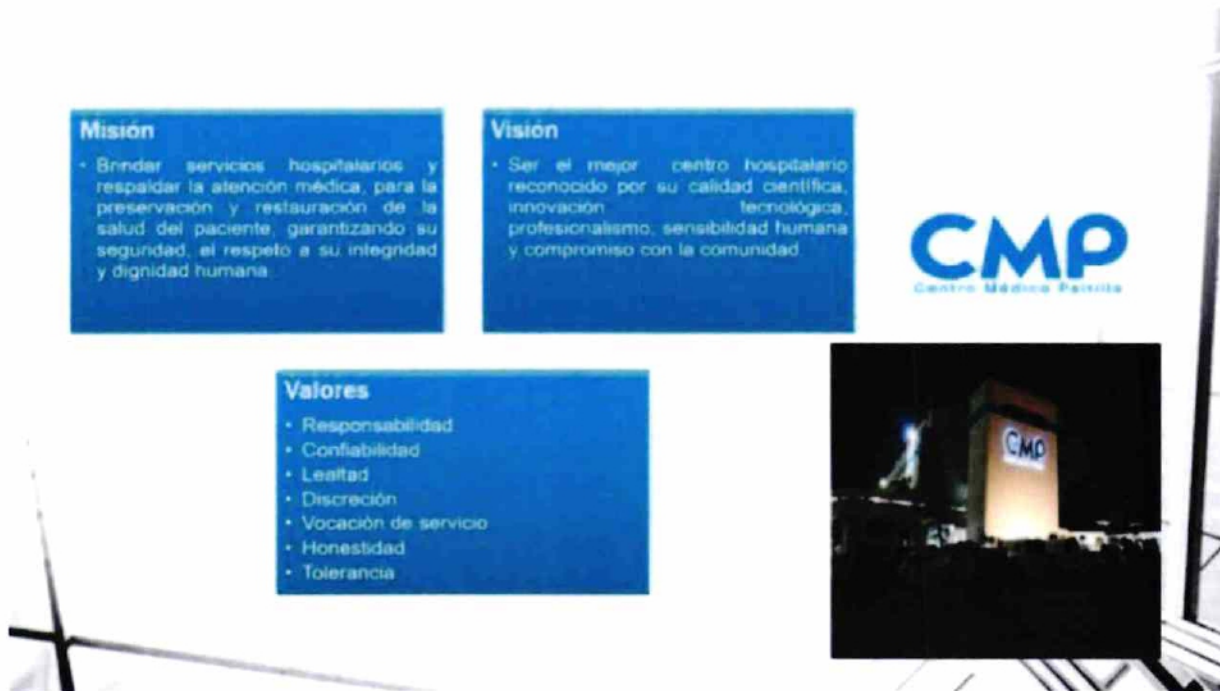
Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 39

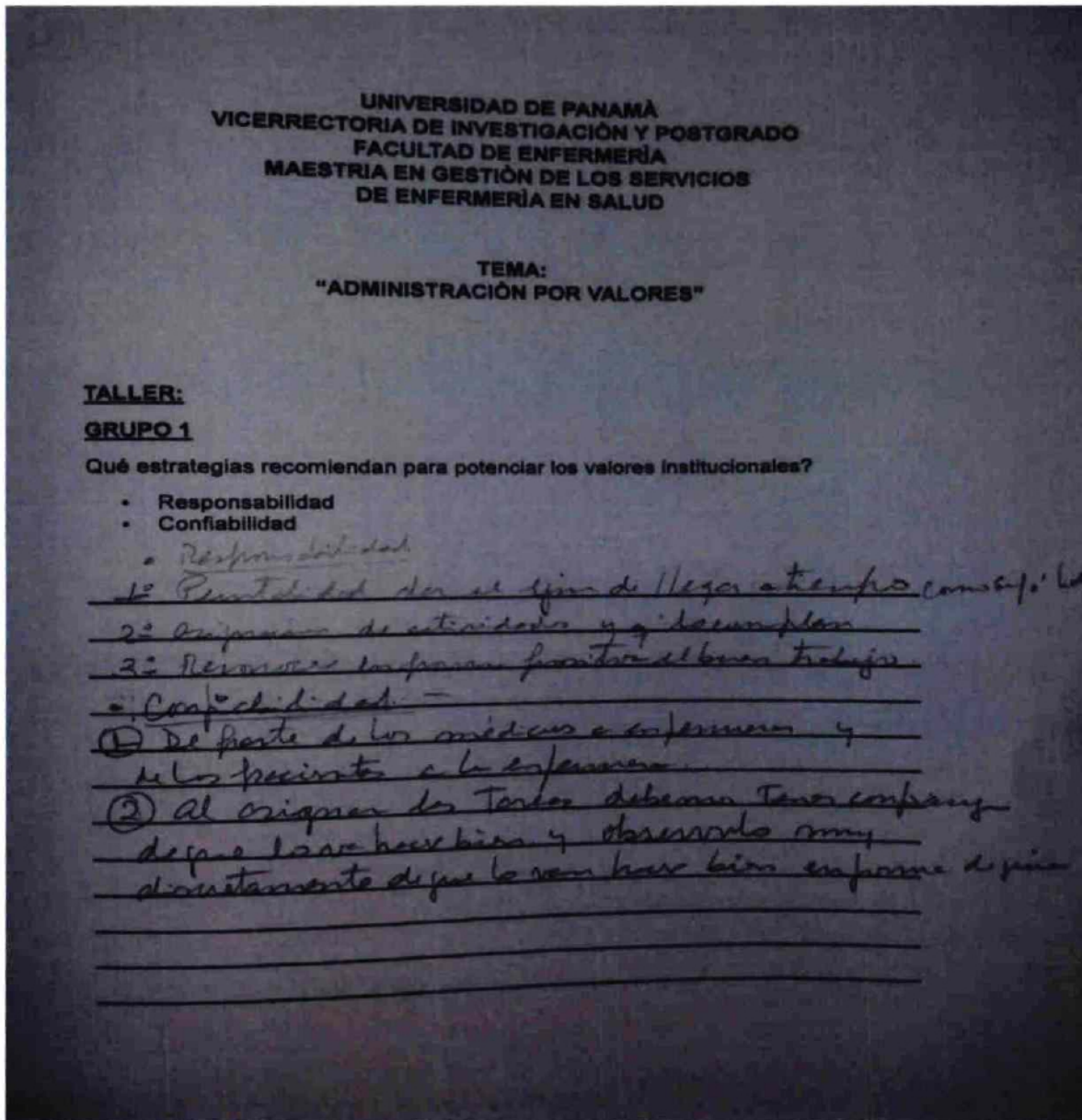
Material audiovisual del tema Administración por valores.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 40

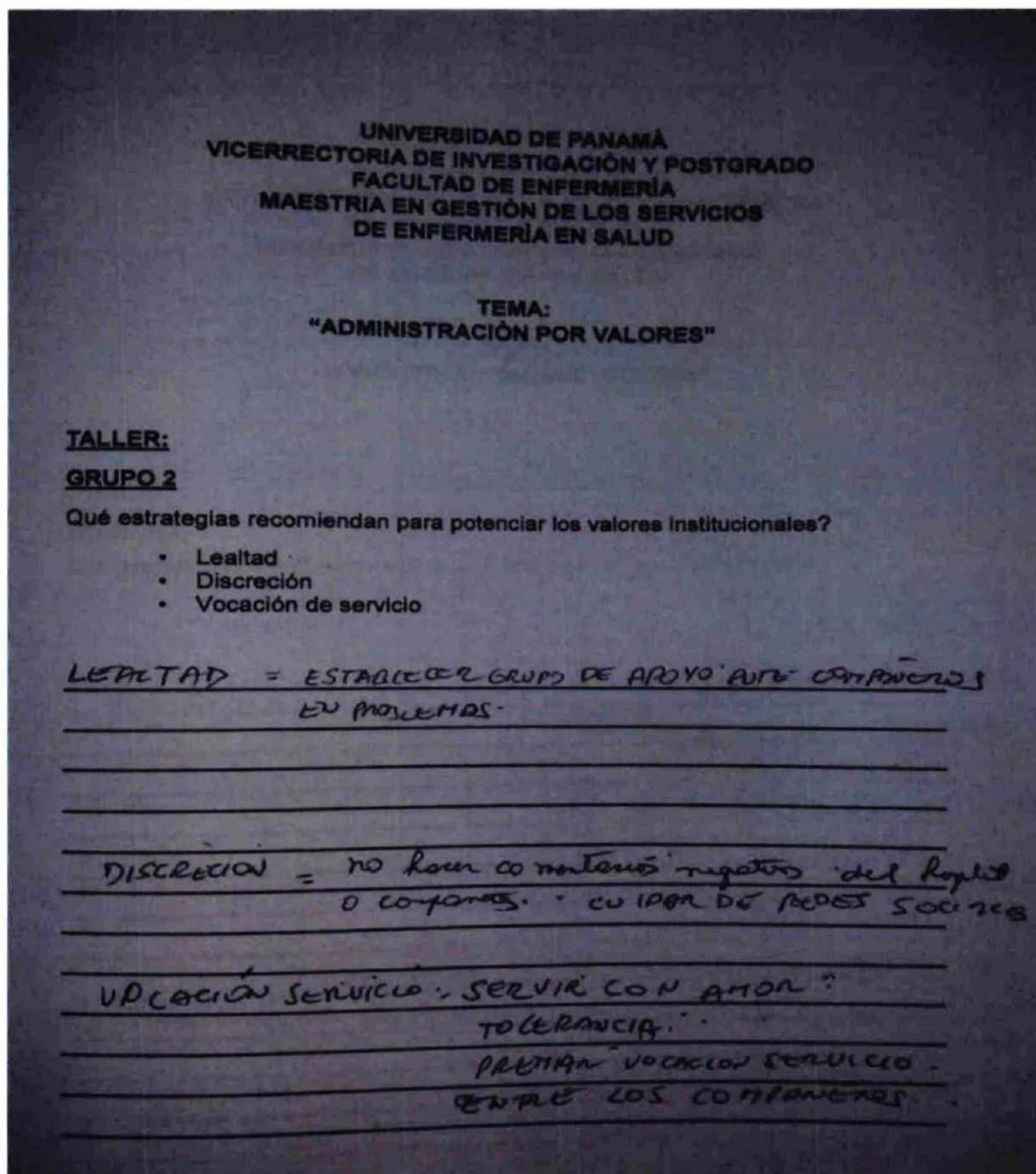
Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 2.



Fuente: Seminario-taller 2 realizado en el Centro Médico Paitilla.

Figura 41

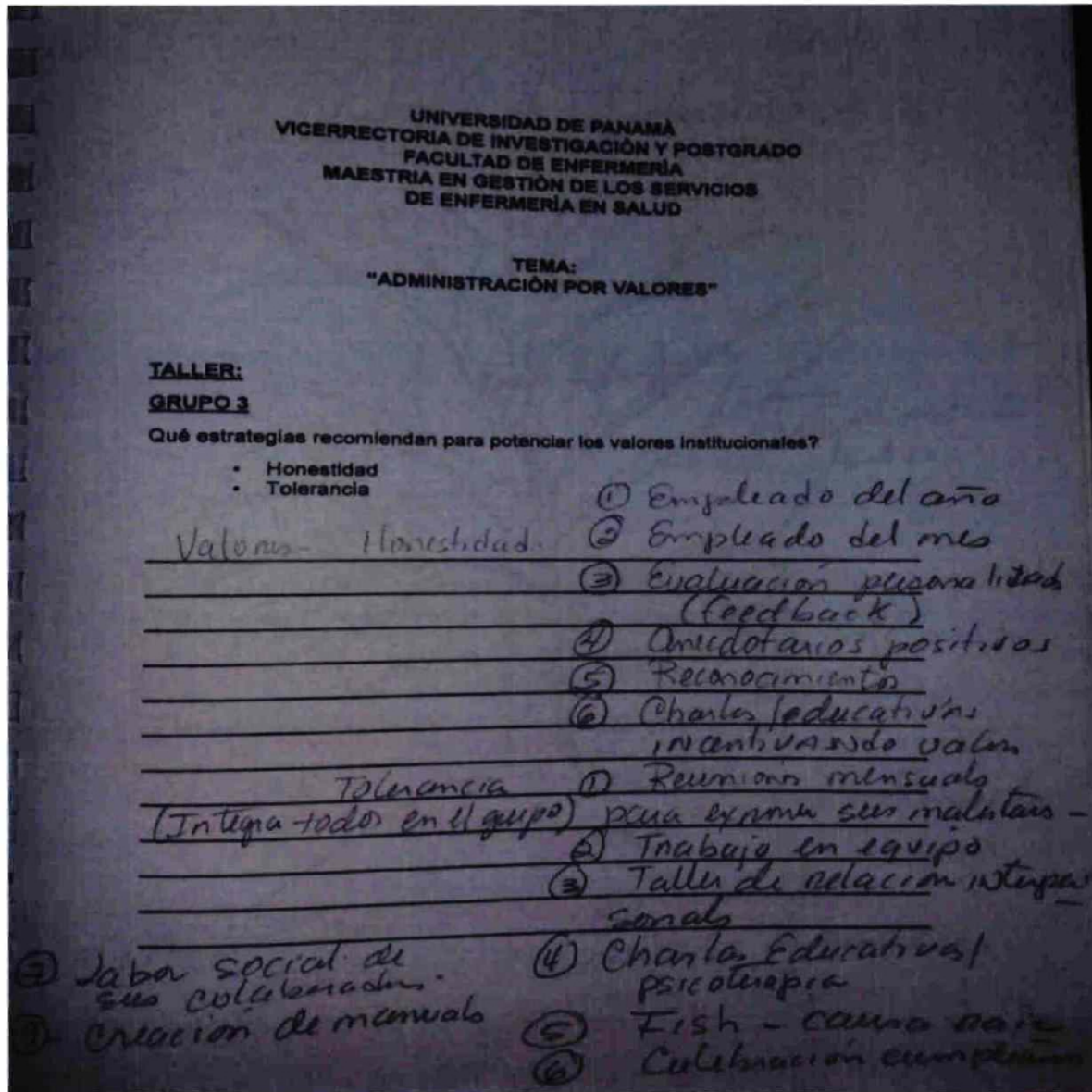
Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 2.



Fuente: Seminario-taller 2 realizado en el Centro Médico Paitilla.

Figura 42

Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 2.



Fuente: Seminario-taller 2 realizado en el Centro Médico Paitilla.

3.5.5.3 Informe del taller

Se redacta un informe para mayor comprensión de lo realizado.

Informe del seminario taller: administración por valores

Lugar: Centro Médico Paitilla

Fecha: 18 de enero 2018

Hora: 1: 00 p.m. a 2: 30 p.m.

Objetivo General:

Sensibilizar al personal sobre la implementación de la administración por valores.

Objetivo Específicos:

1. Dar a conocer el concepto de valores y de la administración por valores.
2. Enunciar las estrategias de la administración por valores.
3. Mencionar las ventajas de la administración por valores para la organización.
4. Brindar ejemplos para la aplicación práctica de la administración por valores.

Descripción:

El 18 de enero en el Centro Médico Paitilla con el personal de Enfermería, se presenta el tema de administración por valores; en el cual se le da a conocer al personal la importancia de la aplicación de los valores individuales, la misión, la visión y los valores de la empresa. Haciendo énfasis en los valores propios y los valores en conjunto con la empresa.

Para afianzar la presentación, dejar claro los conocimientos y cumplir con los objetivos trazados; se realiza un taller en el cual se reúnen 3 grupos. Los temas se dividen de la siguiente manera:

GRUPO 1

Tema: estrategia que recomienda para potenciar los valores institucionales “responsabilidad confiabilidad”

Este grupo hizo énfasis en incentivar la puntualidad dando el ejemplo, asignación de actividades y reconocimiento del trabajo.

GRUPO 2

Tema: estrategias que recomienda para potenciar los valores institucionales: “lealtad, discreción, vocación de servicio”

Este grupo hizo énfasis en respetar reglamentos y pautas de la institución, promover la comunicación de grupo. Resaltó la vocación y amor al trabajo que realizan.

Propusieron grupos de apoyo para los compañeros que más lo necesiten, evitar comentarios negativos y cuidar las redes sociales.

GRUPO 3

Tema: estrategias que recomienda para potenciar los valores institucionales: “honestidad, tolerancia”

Proponen varias estrategias como: empleado del año, anecdotarios positivos, reconocimiento, trabajo en equipo, talleres de relaciones interpersonales, charlas educativas, labor social, celebración de cumpleaños entre compañeros, integridad de grupo.

Con la presentación dada y los talleres se concluye, resaltando todos los valores discutidos y las alternativas presentadas por los grupos.

La importancia de la puntualidad y asistencia, en la institución ya que esto pertenece al valor de la Responsabilidad y el Compromiso.

La administración por valores proporciona ventaja tanto para la organización como para las personas que laboran en la empresa. Promueve la política de la persona y aumenta el compromiso, aumenta la calidad del trabajo.

3.5.6 Seminario taller 3

Para el tercer seminario-taller se escogió el tema herramientas y Estrategias administrativas.

3.5.6.1 Programa Educativo

Previa asesoría de la tutora, confeccionamos esta programación que estuvo dirigido a las enfermeras gerentes. Este proceso educativo pretende cumplir con los objetivos establecidos y ajustándonos a los horarios del centro Médico Paitilla.

A continuación en Plan educativo para el primer seminario-taller:

Figura 43

Programa Educativo del Seminario-Taller 3.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA Y SALUD



PRESENTA:
SEMINARIO- TALLER

Herramientas y estrategias administrativas

“Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar un solo día de tu vida”

OBJETIVO GENERAL:
Fortalecer a las Enfermeras Gerentes sobre en las herramientas y estrategias administrativas para desempeñar una gestión de calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir los elementos de las estrategias administrativas
2. Mencionar algunas herramientas administrativas
3. Relacionar el uso de las herramientas administrativas con la gestión de calidad mediante el taller.

Programa Educativo
Martes 24 de Enero de 2018

HORA	TEMA	RESPONSABLE
1:00 p.m. – 1:10 p.m.	Registro	Organizadoras
1:10 p.m. – 1:15 p.m.	Palabras de Bienvenida	Organizadoras
1:15 p.m.- 1:35 p.m.	Exposición Dialogada	Licda. Ariani Espinosa
1:35 p.m. – 1:45 p.m.	taller	Participantes
1:45 p.m. – 1:55 p.m.	Plenaria	Organizadoras Participantes
1:55 p.m.- 2:00 p.m.	Clausura	Organizadoras

Fuente: Material confeccionado por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los Servicios de Enfermería y salud.

3.5.6.2 Material Audiovisual

A continuación se presentan las evidencias del tercer seminario-taller para el personal del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla.

Figura 44

Lic. Ariani Espinosa junto a los participantes en el tema Herramientas y Estrategias administrativas



Fuente: Tercer seminario-taller realizado en Docencia de Enfermería.

Figura 45

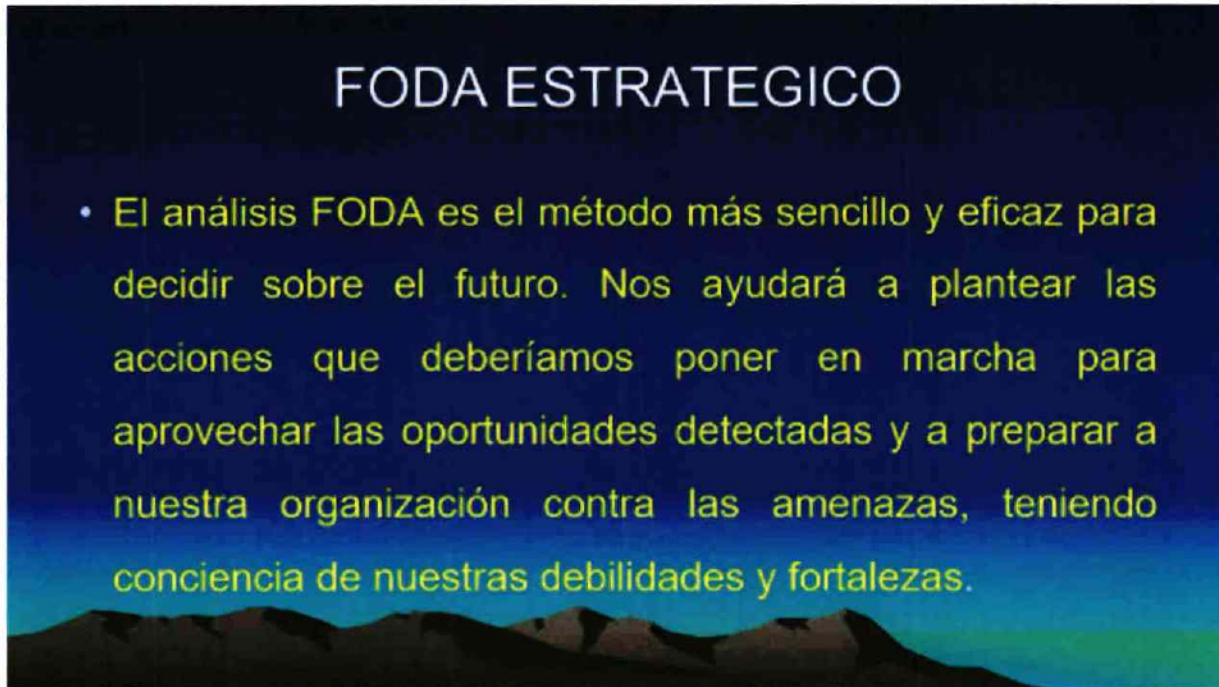
Lic. Ariani Espinosa exponiendo los resultados del taller sobre Herramientas y Estrategias administrativas, junto a los participantes



Fuente: Tercer seminario-taller realizado en Docencia de Enfermería.

Figura 46

Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 47

Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas.

Análisis del entorno
Matriz FODA

	Amenazas (A)	Oportunidades (O)
Puntos Débiles (D)	Estrategias de SUPERVIVENCIA	Estrategias de REORIENTACIÓN
Puntos Fuertes (F)	Estrategias DEFENSIVAS	Estrategias OFENSIVAS

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 48

Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas.

FODA ESTRATÉGICO		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F) F1. Personal de diferentes años de servicios en interacción. F2. Interés para la educación continua. F3. Experiencia en cargos administrativos. F4. Personal capacitado en la especialidad.	DEBILIDADES (D) D1. Desmotivación e insatisfacción laboral. D2. Baja producción en investigación. D3. Deficiente relaciones interpersonales. D4. Falta de interés de las enfermeras básicas para aspirar al cargo.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O) O1. Recursos tecnológicos de apoyo. O2. Promoción de congreso, cursos y capacitaciones. O3. Vinculación académica con otras instituciones. O4. Certificación en enfermería.	AMENAZAS (A) A1. Escasez de recurso humano para el área. A2. Migración de personal. A3. Estrés laboral por sobrecarga de trabajo. A4. Burocracia administrativa en los procesos.
	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (FO) Fortalecer las competencias técnicas, administrativas y académicas de la enfermera básica y supervisoras.	ESTRATEGIAS DE RE-ORIENTACIÓN (DO) Asignar las oportunidades académicas de acuerdo a la meritocracia.
	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA) Diseñar un plan de incentivos que estimule el desempeño de la enfermera supervisora y la aspiración de la enfermera básica para ocupar cargos administrativos.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (DA) Proyectar la gestión y empoderamiento del departamento de supervisión de enfermería para la toma de decisiones ante la organización.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 49

Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas.

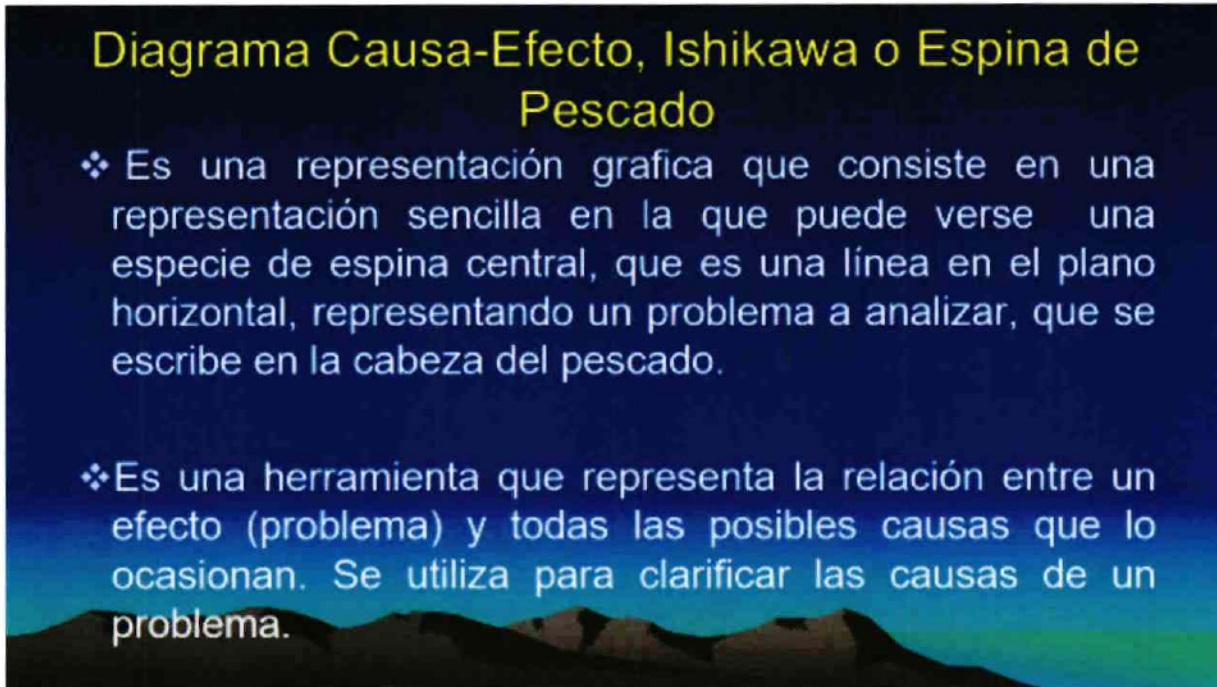


Diagrama Causa-Efecto, Ishikawa o Espina de Pescado

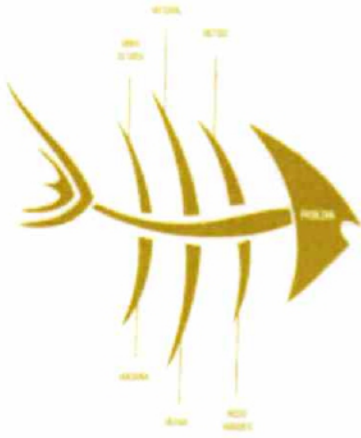
- ❖ Es una representación grafica que consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado.
- ❖ Es una herramienta que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Se utiliza para clarificar las causas de un problema.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 50

Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas.

Diagrama Causa y Efecto o Ishikawa



La herramienta sirve para:

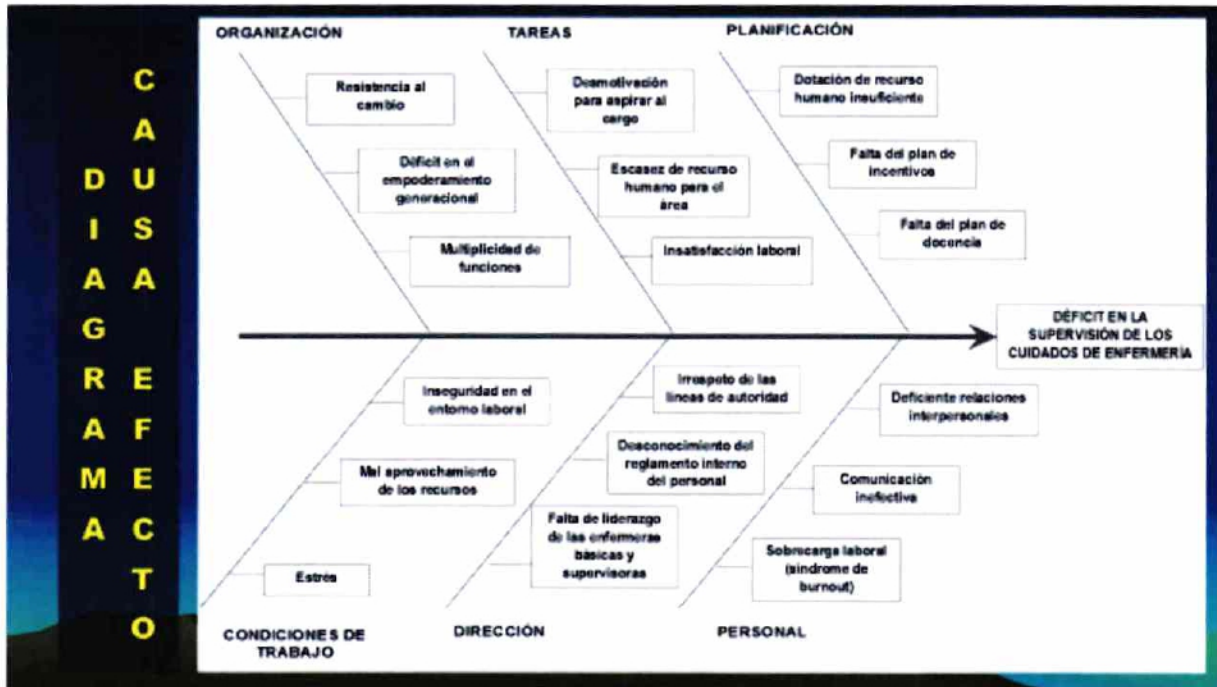
- Detectar problemas
- Delimitar el área problemática
- Estimar factores que probablemente provoquen el problema
- Determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no
- Prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido
- Confirmar los efectos de mejora
- Detectar desfases

The image shows a slide with a dark blue background. At the top, the title 'Diagrama Causa y Efecto o Ishikawa' is written in yellow. Below the title, on the left, is a yellow fishbone diagram (Ishikawa diagram) with a central horizontal spine and several vertical ribs extending from it. On the right side of the slide, there is a list of bullet points in white text, each preceded by a right-pointing arrowhead. The list describes the purposes of the Ishikawa tool.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 51

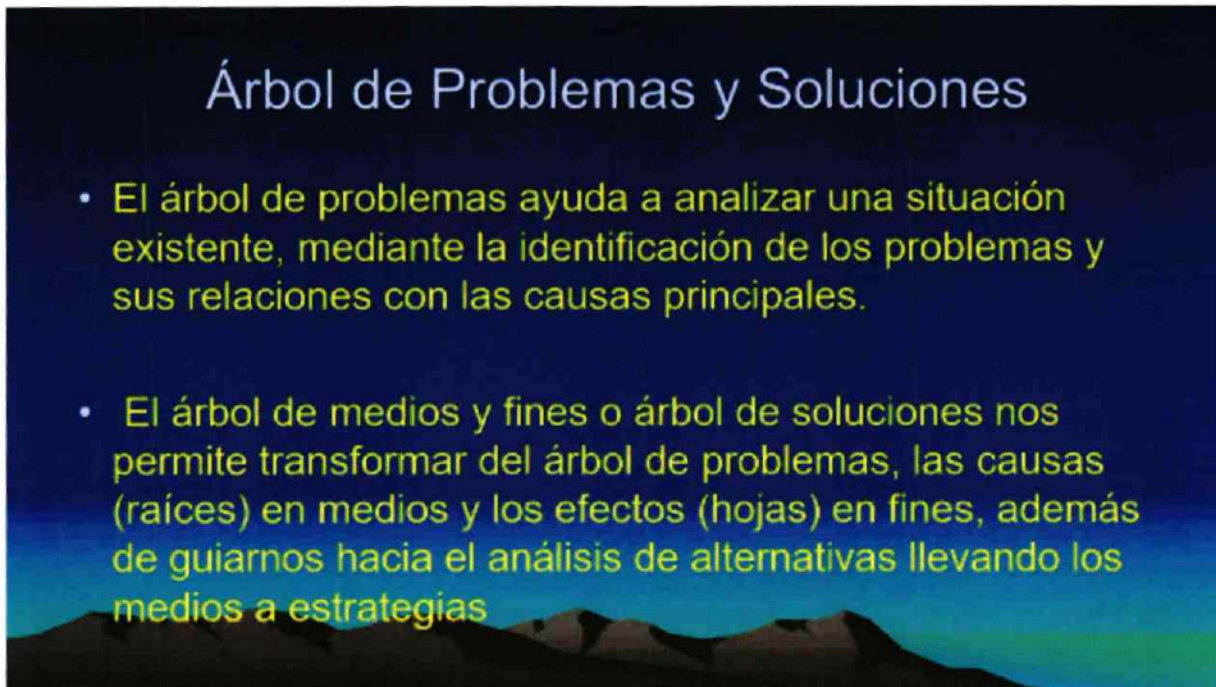
Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 52

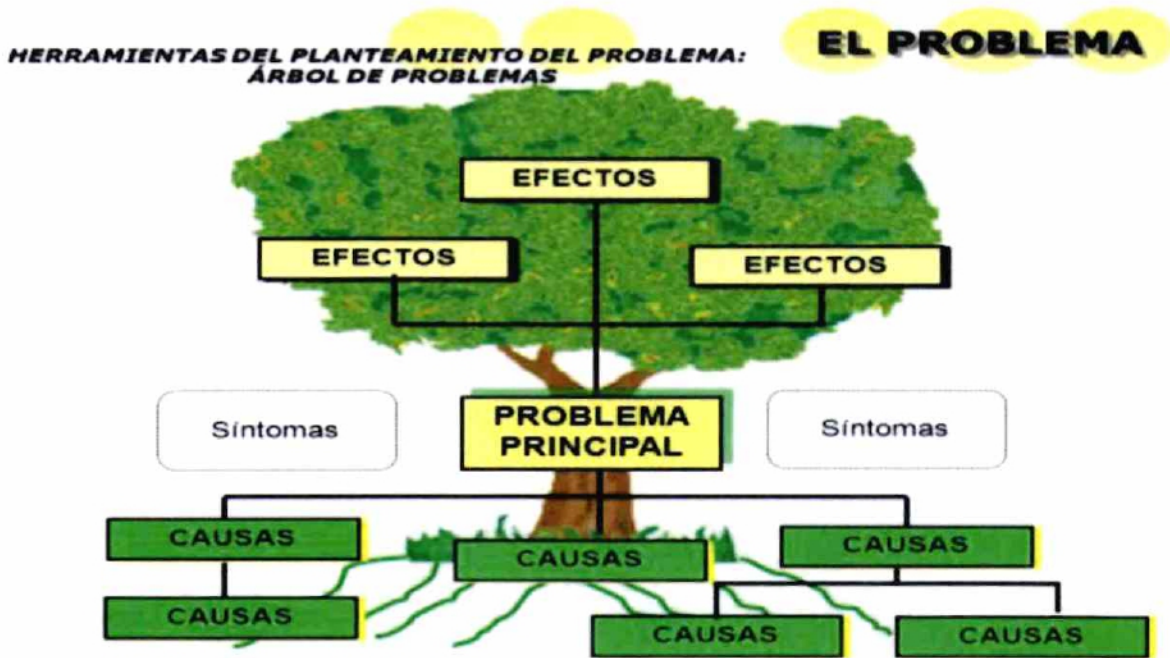
Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias administrativas.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 53

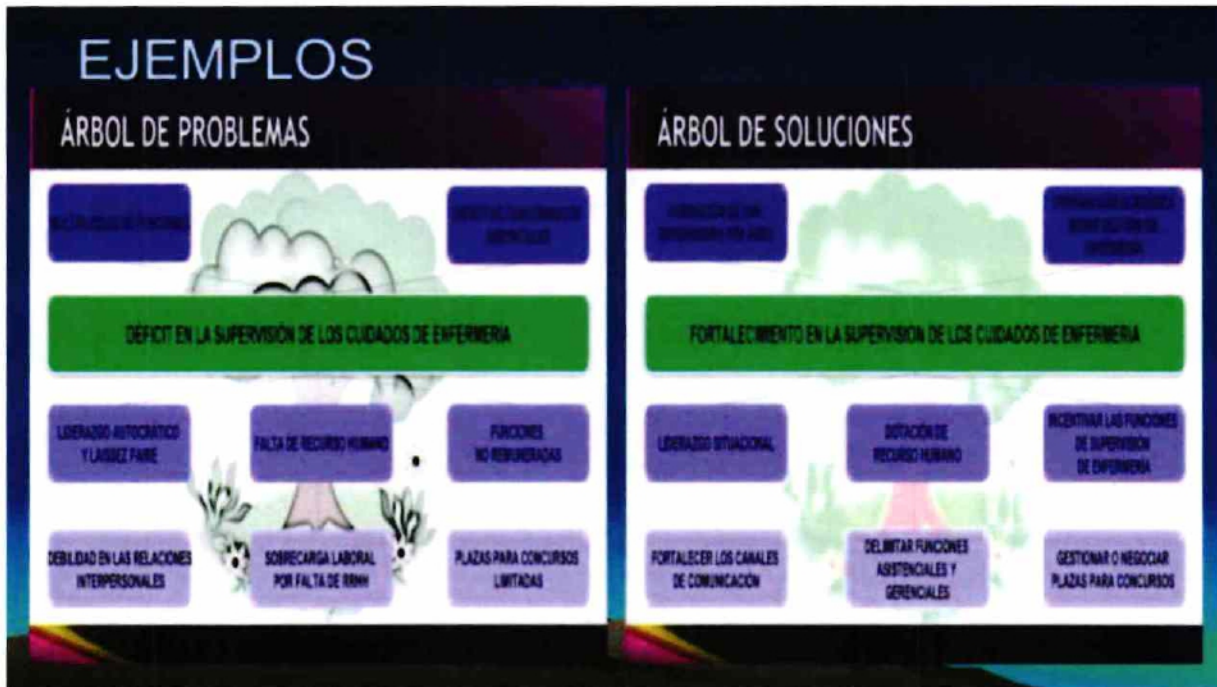
Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias Administrativas.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 54

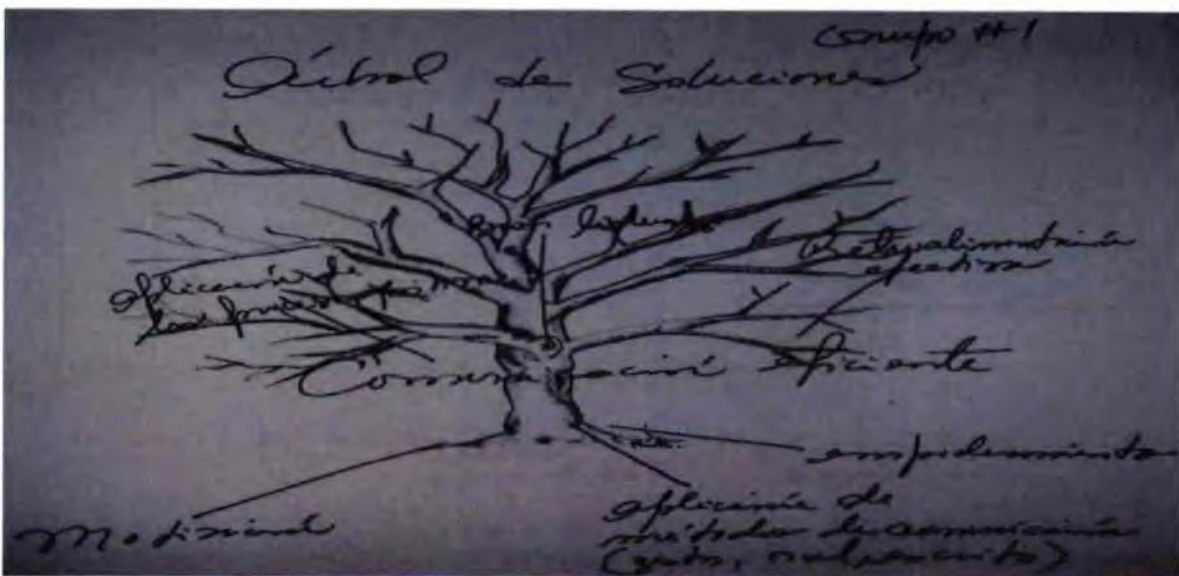
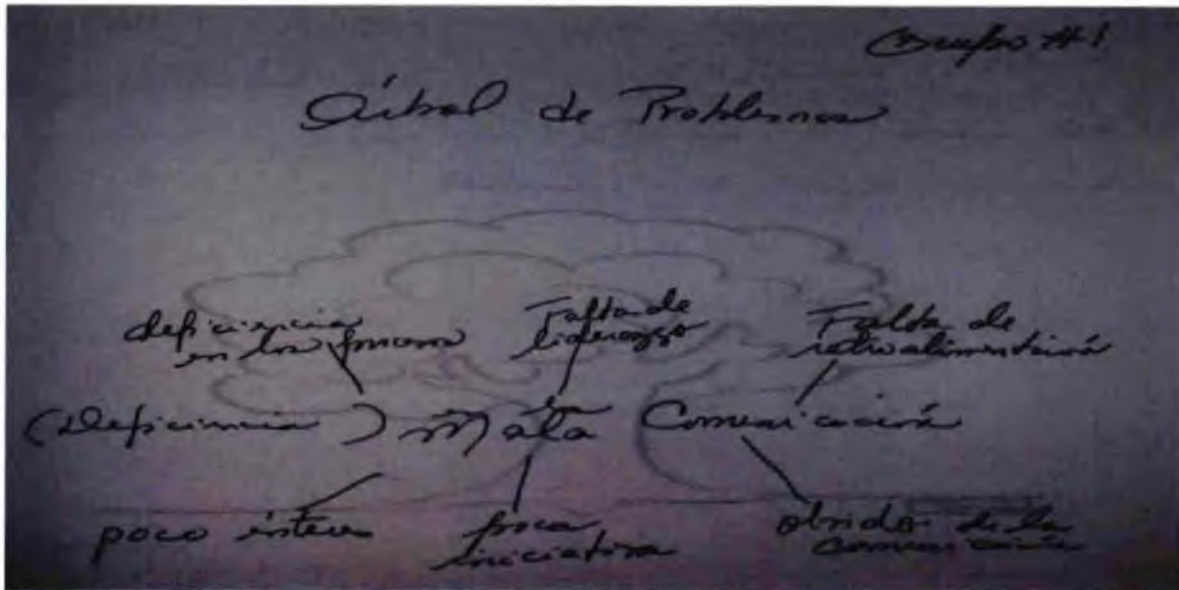
Material audiovisual del tema Herramientas y Estrategias Administrativas.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 55

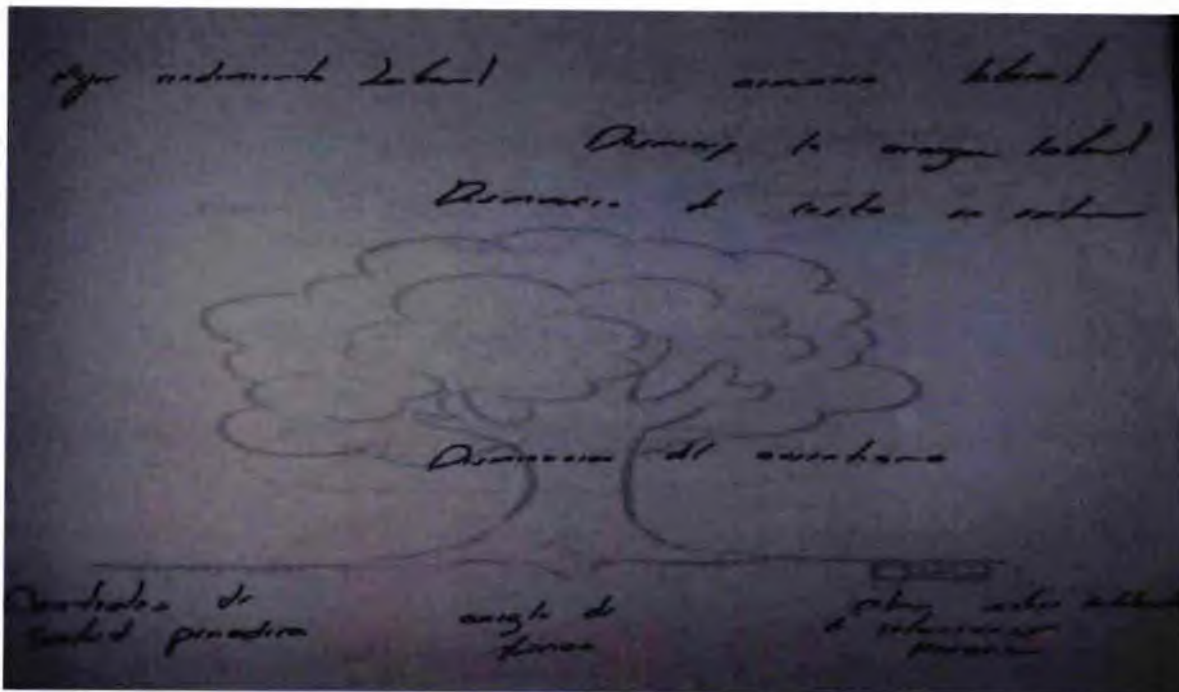
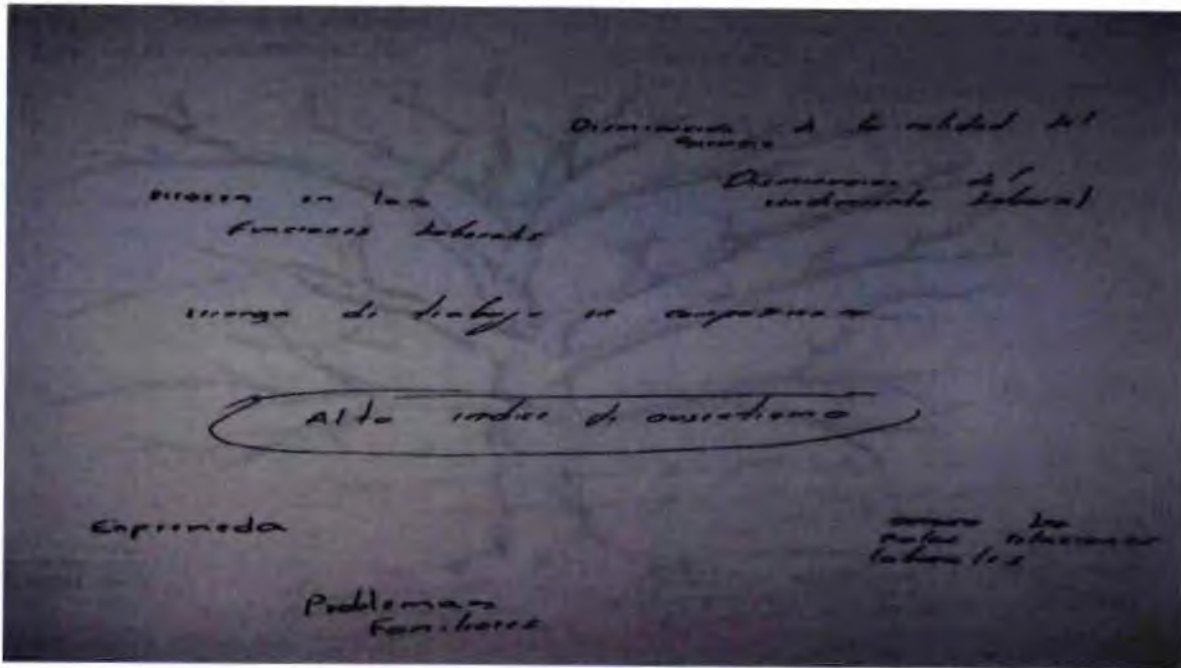
Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 3.



Fuente: Seminario-taller 3 realizado en el Centro Médico Paitilla.

Figura 56

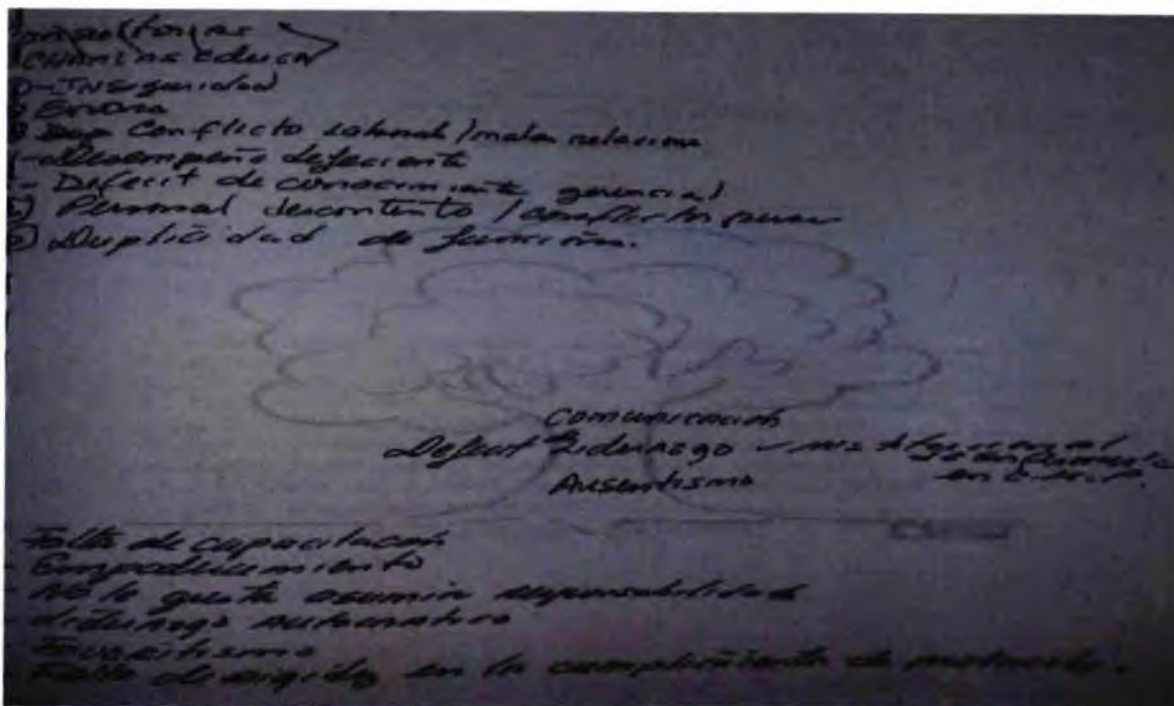
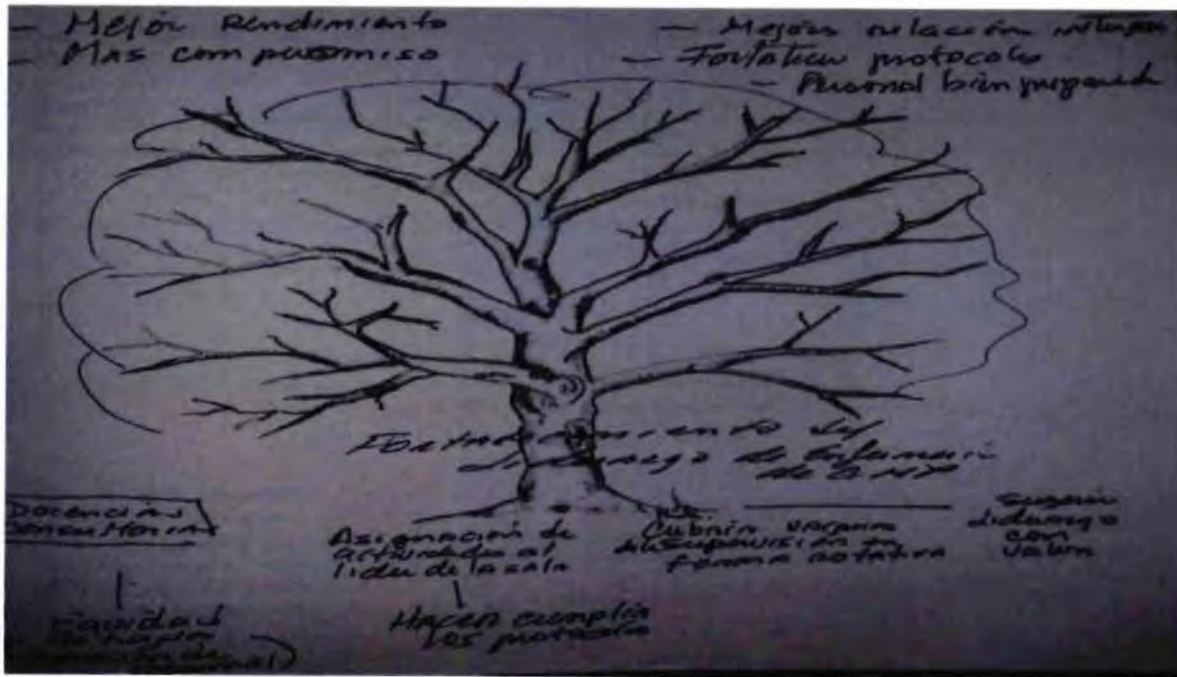
Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 3.



Fuente: Seminario-taller 3 realizado en el Centro Médico Paitilla.

Figura 57

Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 3.



Fuente: Seminario-taller 3 realizado en el Centro Médico Paitilla.

3.5.6.3 Informe del taller

Se redacta un informe para mayor comprensión de lo realizado.

Informe del seminario taller: herramientas y estrategias administrativas

Lugar: Centro Médico Paitilla

Fecha: 24 de enero 2018

Hora: 1: 00 p.m. a 2: 30 p.m.

Objetivo General:

Fortalecer a las Enfermeras Gerentes sobre en las herramientas y estrategias administrativas para desempeñar una gestión de calidad.

Objetivo Específicos:

1. Describir los elementos de las estrategias administrativas
2. Mencionar algunas herramientas administrativas
3. Relacionar el uso de las herramientas administrativas con la gestión de calidad mediante el taller.

Descripción:

El 24 de enero en el Centro Médico Paitilla con el personal de Enfermería, se presenta el tema de administración por valores; en el cual se le da a conocer al personal la importancia de la aplicación de los valores individuales, la misión, la visión y los valores de la empresa. Haciendo énfasis en los valores propios y los valores en conjunto con la empresa.

Para afianzar la presentación, dejar claro los conocimientos y cumplir con los objetivos trazados; se realiza un taller en el cual se reúnen 3 grupos. Los temas se dividen de la siguiente manera:

GRUPO 1

Tema: estrategia que recomienda para potenciar los valores institucionales “responsabilidad confiabilidad”

Este grupo hizo énfasis en incentivar la puntualidad dando el ejemplo, asignación de actividades y reconocimiento del trabajo.

GRUPO 2

Tema: estrategias que recomienda para potenciar los valores institucionales: “lealtad, discreción, vocación de servicio”

Este grupo hizo énfasis en respetar reglamentos y pautas de la institución, promover la comunicación de grupo. Resaltó la vocación y amor al trabajo que realizan.

Propusieron grupos de apoyo para los compañeros que más lo necesiten, evitar comentarios negativos y cuidar las redes sociales.

GRUPO 3

Tema: estrategias que recomienda para potenciar los valores institucionales: “honestidad, tolerancia”

Proponen varias estrategias como: empleado del año, anecdotarios positivos, reconocimiento, trabajo en equipo, talleres de relaciones interpersonales, charlas educativas, labor social, celebración de cumpleaños entre compañeros, integridad de grupo.

Con la presentación dada y los talleres se concluye, resaltando todos los valores discutidos y las alternativas presentadas por los grupos.

La importancia de la puntualidad y asistencia, en la institución ya que esto pertenece al valor de la Responsabilidad y el Compromiso.

La administración por valores proporciona ventaja tanto para la organización como para las personas que laboran en la empresa. Promueve la política de la persona y aumenta el compromiso, aumenta la calidad del trabajo.

3.5.7 Seminario taller 4

Para el cuarto seminario-taller, con la asesoría de la tutora, escogimos dos temas:

- Conciliar vida laboral y familiar, y
- Trabajo en Equipo

3.5.7.1 Programa Educativo

Dirigido a las enfermeras rotadoras, se confecciona este plan ajustándonos al horario y cumpliendo los objetivos propuestos. Previamente se coordina con la Docente del Centro Médico Paitilla.

A continuación en Plan educativo para el cuarto seminario-taller:

Figura 58

Programa Educativo del Seminario-Taller 4.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA Y SALUD



PRESENTA:
SEMINARIO- TALLER

CLIMA LABORAL CON TRABAJO EN EQUIPO
CONCILIAR LA VIDA LABORAL CON LA FAMILIAR

“Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar un solo día de tu vida”

OBJETIVO GENERAL:

1. Describir aspectos importantes sobre el clima laboral y el trabajo en equipo.
2. Orientar al personal sobre cómo lograr una conciliación de la vida laboral con la familiar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Definir los conceptos de clima laboral, trabajo en equipo y conciliación de vida laboral con la familiar.
2. Mencionar algunos factores que influyen en el clima laboral y el trabajo en equipo.
3. Enunciar la importancia del clima laboral con el trabajo en equipo.
4. Brindar recomendaciones que ayuden a fomentar una conciliación de la vida laboral con la familiar.

Programa Educativo
Miércoles 25 de Enero de 2018

HORA	TEMA	RESPONSABLE
1:00 p.m. – 1:10 p.m.	Registro	Organizadoras
1:10 p.m. – 1:15 p.m.	Palabras de Bienvenida	Organizadoras
1:15 p.m.- 1:35 p.m.	Exposición Dialogada	Licda. Silvia Ramírez
1:35 p.m. – 1:45 p.m.	Taller	Participantes
1:45 p.m. – 1:55 p.m.	Plenaria	Organizadoras Participantes
1:55 p.m.- 2:00 p.m.	Clausura	Organizadoras

Fuente: Material confeccionado por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y salud.

3.5.7.2 Material Audiovisual

A continuación se presentan las evidencias del cuarto seminario-taller para el personal del Departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla.

Figura 59

Lic. Silvia Ramírez exponiendo el tema Conciliar vida laboral y familiar-Trabajo en Equipo.



Fuente: Cuarto seminario-taller realizado en Docencia de Enfermería.

Figura 60

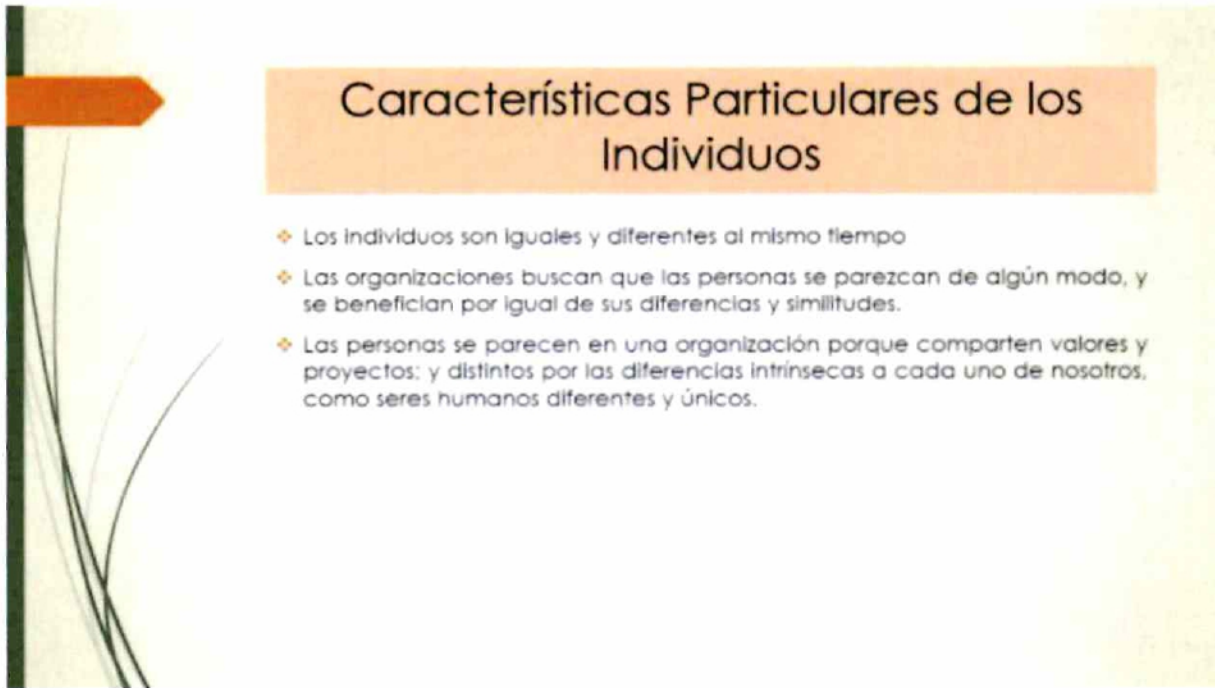
Lic. Silvia Ramírez junto a los participantes en el tema Conciliar vida laboral y familiar-Trabajo en Equipo.



Fuente: Cuarto seminario-taller realizado en Docencia de Enfermería.

Figura 61

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



The slide features a light yellow background with a dark green vertical bar on the left side. An orange arrow points to the right from the top of the green bar. The title 'Características Particulares de los Individuos' is centered in a dark orange box. Below the title, three bullet points are listed, each preceded by a small orange diamond symbol. The text is in a black, sans-serif font.

Características Particulares de los Individuos

- ❖ Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo
- ❖ Las organizaciones buscan que las personas se parezcan de algún modo, y se benefician por igual de sus diferencias y similitudes.
- ❖ Las personas se parecen en una organización porque comparten valores y proyectos; y distintos por las diferencias intrínsecas a cada uno de nosotros, como seres humanos diferentes y únicos.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 62

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



PERCEPCIÓN ORGANIZACIONAL

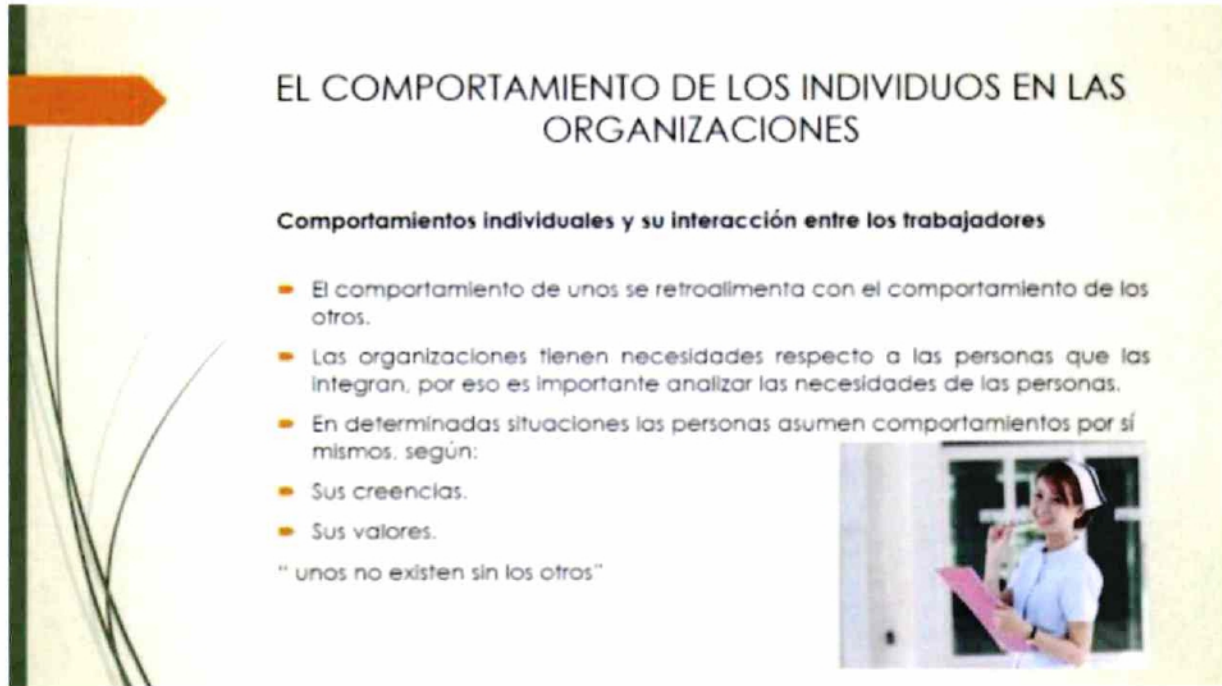
- En el ámbito de las organizaciones la percepción que los dueños o directivos tienen sobre el entorno social y respecto de los empleados de la propia organización tiene un rol significativo en las demás percepciones: la individual y la de los jefes.
- Trabajadores confiables y responsable.
- Se debe ver la persona como un todo: su rol familiar y su rol laboral
- Debe haber armonía entre familia y trabajo:
 - ❖ Tensión de roles
 - ❖ Guerra entre el trabajo y la familia.
 - ❖ Motivación y comportamiento individual.
 - ❖ Satisfacción Laboral
 - ❖ Sentido de pertenencia
 - ❖ Involucramiento de los individuos
 - ❖ Actitudes y comportamiento de los empleados
 - ❖ Valores individuales (responsabilidad, honestidad)



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 63

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.




EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Comportamientos individuales y su interacción entre los trabajadores

- El comportamiento de unos se retroalimenta con el comportamiento de los otros.
- Las organizaciones tienen necesidades respecto a las personas que las integran, por eso es importante analizar las necesidades de las personas.
- En determinadas situaciones las personas asumen comportamientos por sí mismos, según:
 - Sus creencias.
 - Sus valores.

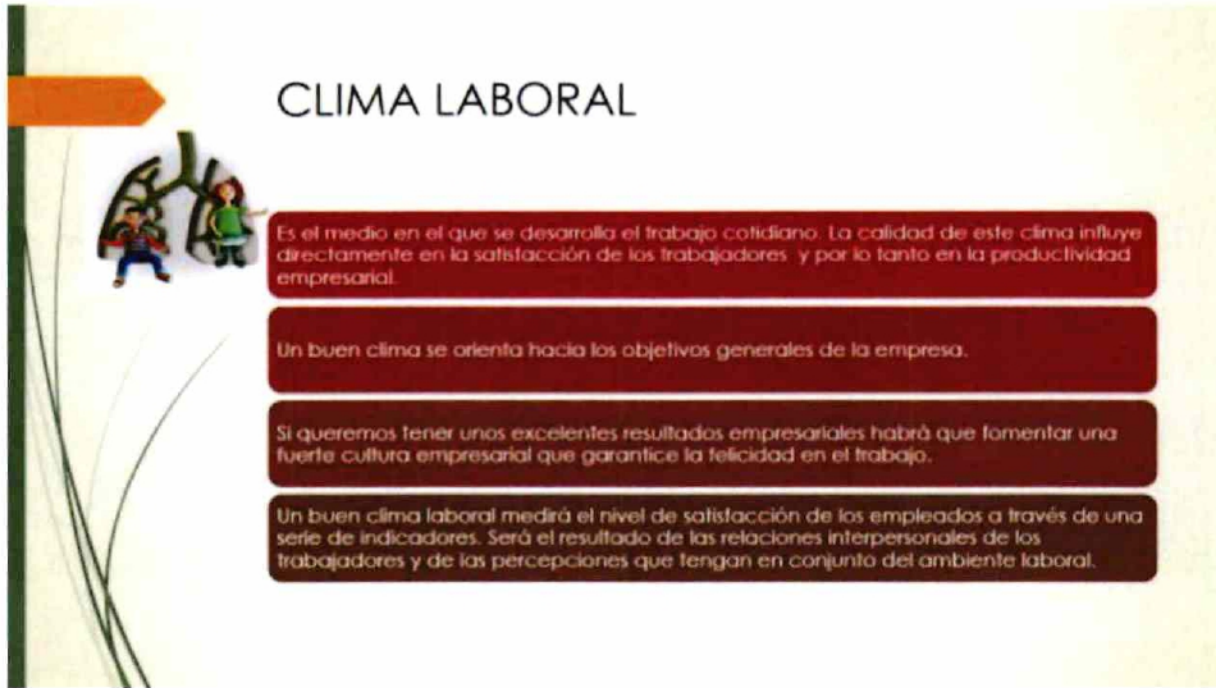
"unos no existen sin los otros"



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 64

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



CLIMA LABORAL

Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial.

Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa.

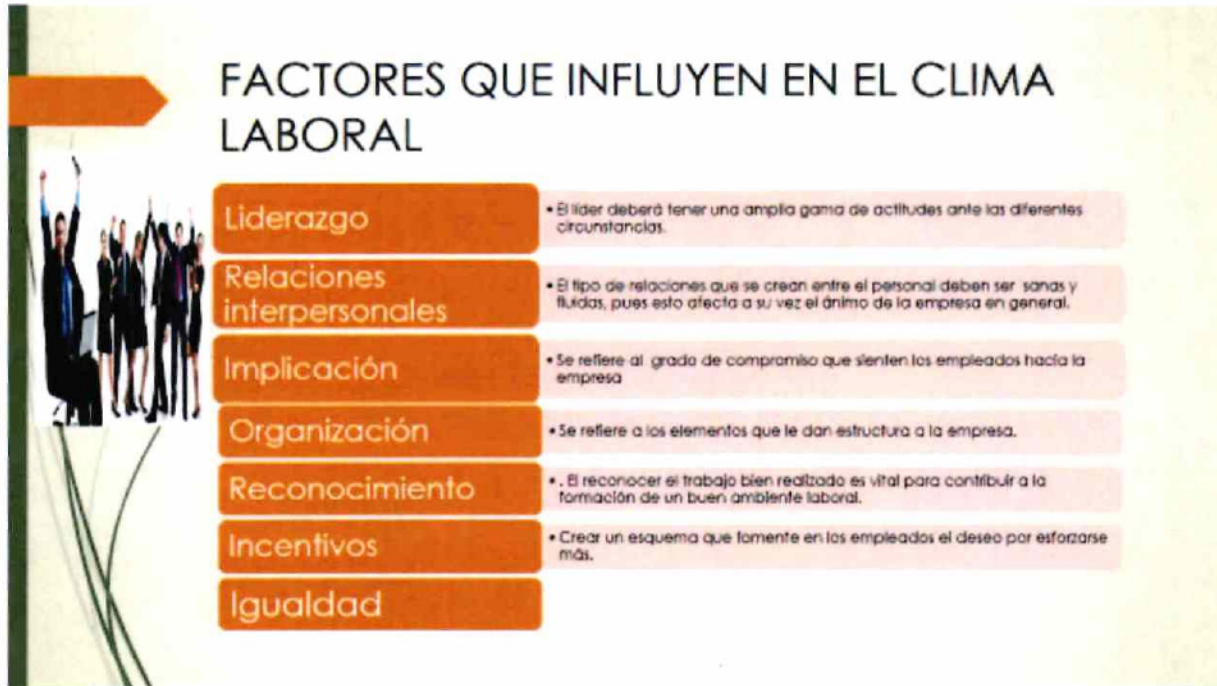
Si queremos tener unos excelentes resultados empresariales habrá que fomentar una fuerte cultura empresarial que garantice la felicidad en el trabajo.

Un buen clima laboral medirá el nivel de satisfacción de los empleados a través de una serie de indicadores. Será el resultado de las relaciones interpersonales de los trabajadores y de las percepciones que tengan en conjunto del ambiente laboral.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 65

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

- Liderazgo**
 - El líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias.
- Relaciones interpersonales**
 - El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.
- Implicación**
 - Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa.
- Organización**
 - Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa.
- Reconocimiento**
 - El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral.
- Incentivos**
 - Crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.
- Igualdad**

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 66

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 67

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 68

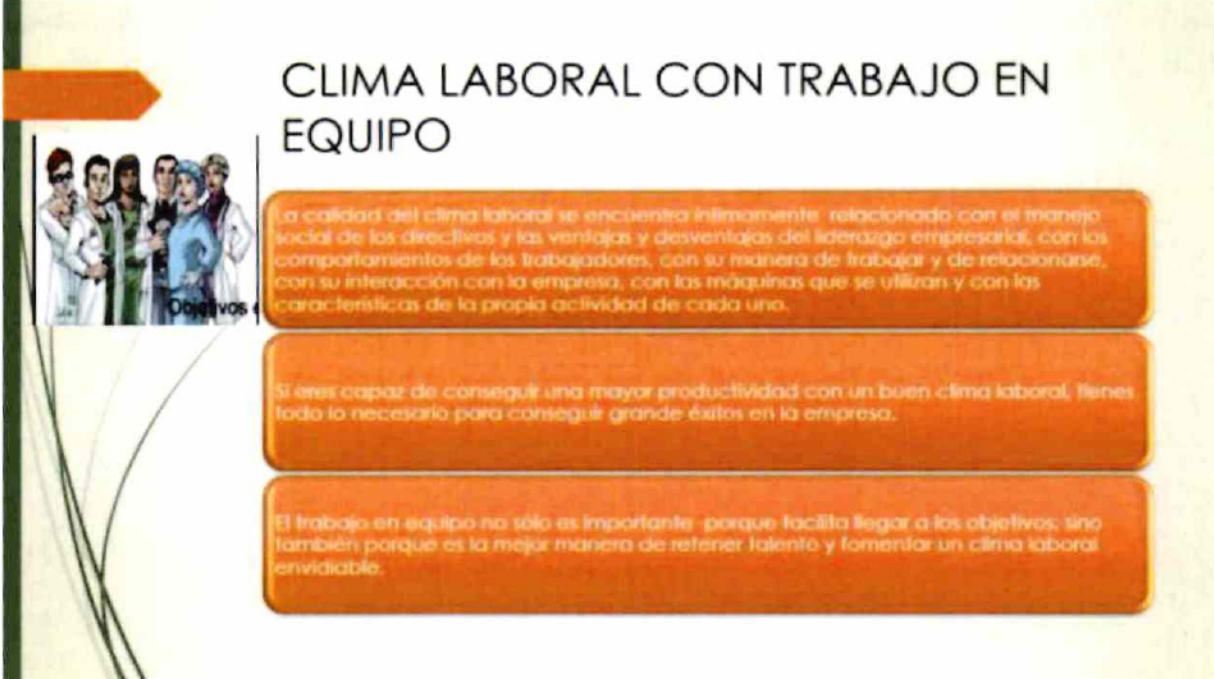
Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



Fuente: diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería en salud.

Figura 69

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



The slide features a title 'CLIMA LABORAL CON TRABAJO EN EQUIPO' in bold black text. To the left of the title is a small image of a diverse group of healthcare professionals in white coats, with the word 'Objetivos' written below it. The slide contains three orange rounded rectangular text boxes with white text. The first box discusses the relationship between work climate and management. The second box states that a good work climate leads to higher productivity and success. The third box emphasizes that teamwork is important for achieving goals and fostering a desirable work environment.

CLIMA LABORAL CON TRABAJO EN EQUIPO

Objetivos

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

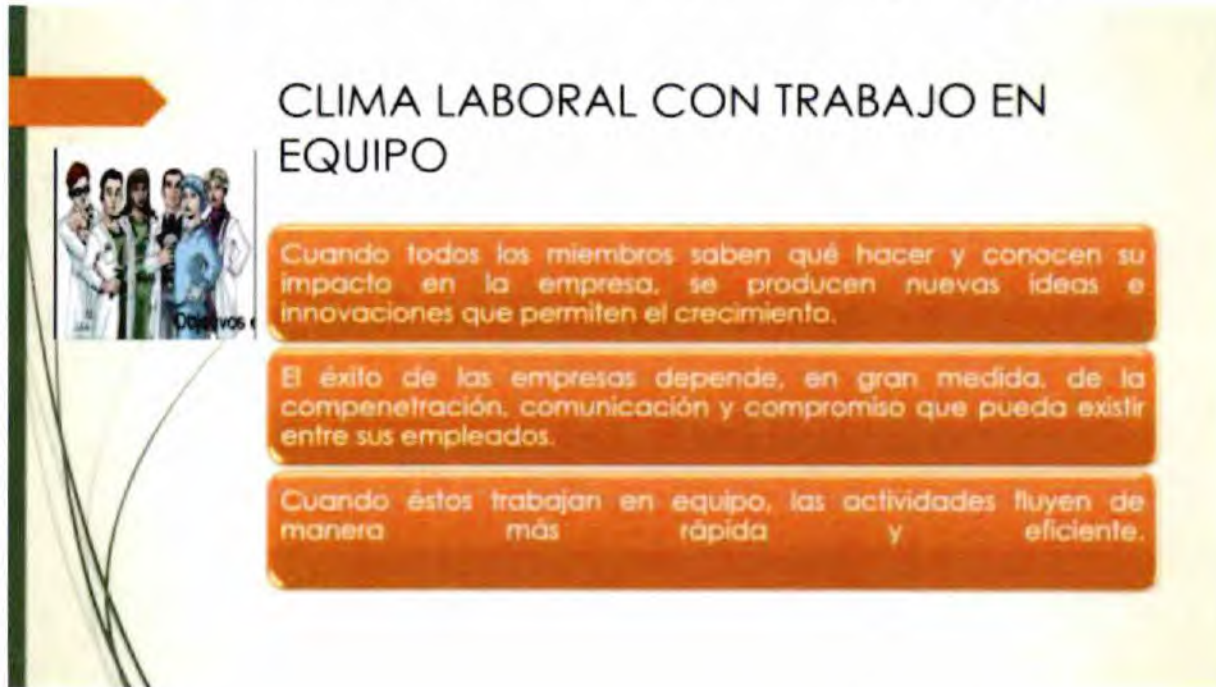
Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grande éxitos en la empresa.

El trabajo en equipo no sólo es importante porque facilita llegar a los objetivos sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable.

Fuente: diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería en salud.

Figura 70

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar- trabajo en Equipo.



The slide features a title 'CLIMA LABORAL CON TRABAJO EN EQUIPO' in bold black text. To the left of the title is a small image of a diverse group of healthcare professionals in white coats. Below the title are three orange rounded rectangular boxes containing text. The background is light yellow with a dark green vertical bar on the left side.

CLIMA LABORAL CON TRABAJO EN EQUIPO

- Cuando todos los miembros saben qué hacer y conocen su impacto en la empresa, se producen nuevas ideas e innovaciones que permiten el crecimiento.
- El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados.
- Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 71

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar-Trabajo en Equipo.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 72

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar-Trabajo en Equipo.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 73

Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar-Trabajo en Equipo.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 74

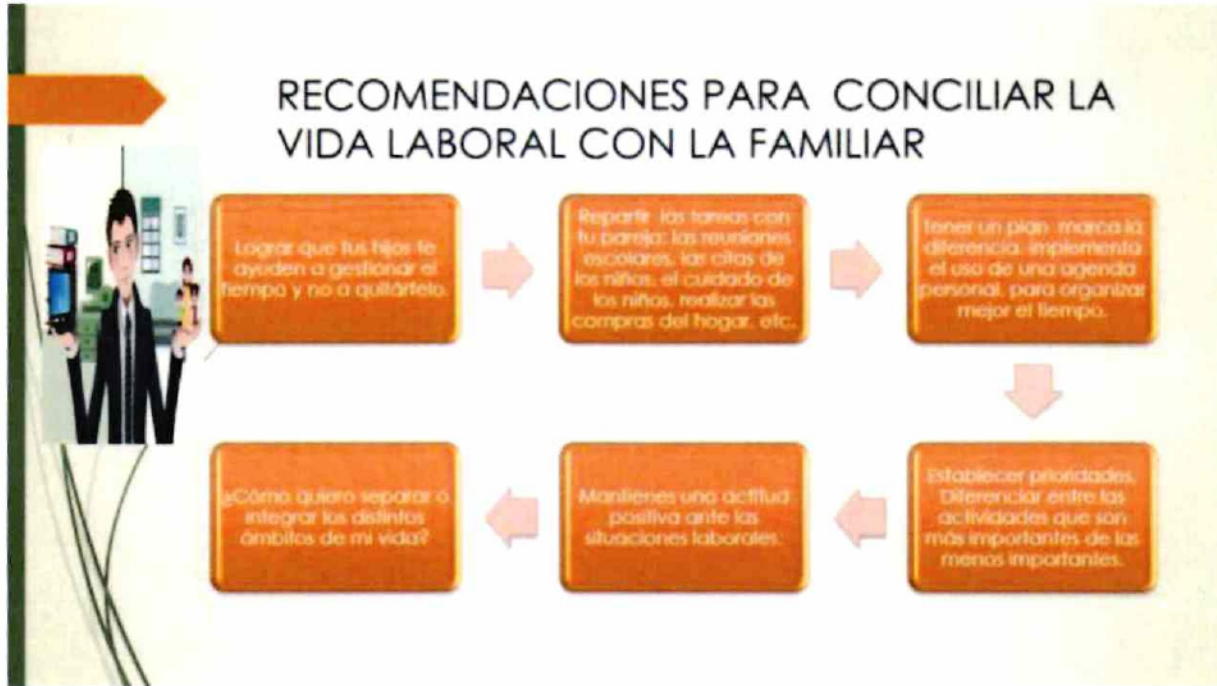
Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar-Trabajo en Equipo.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 75

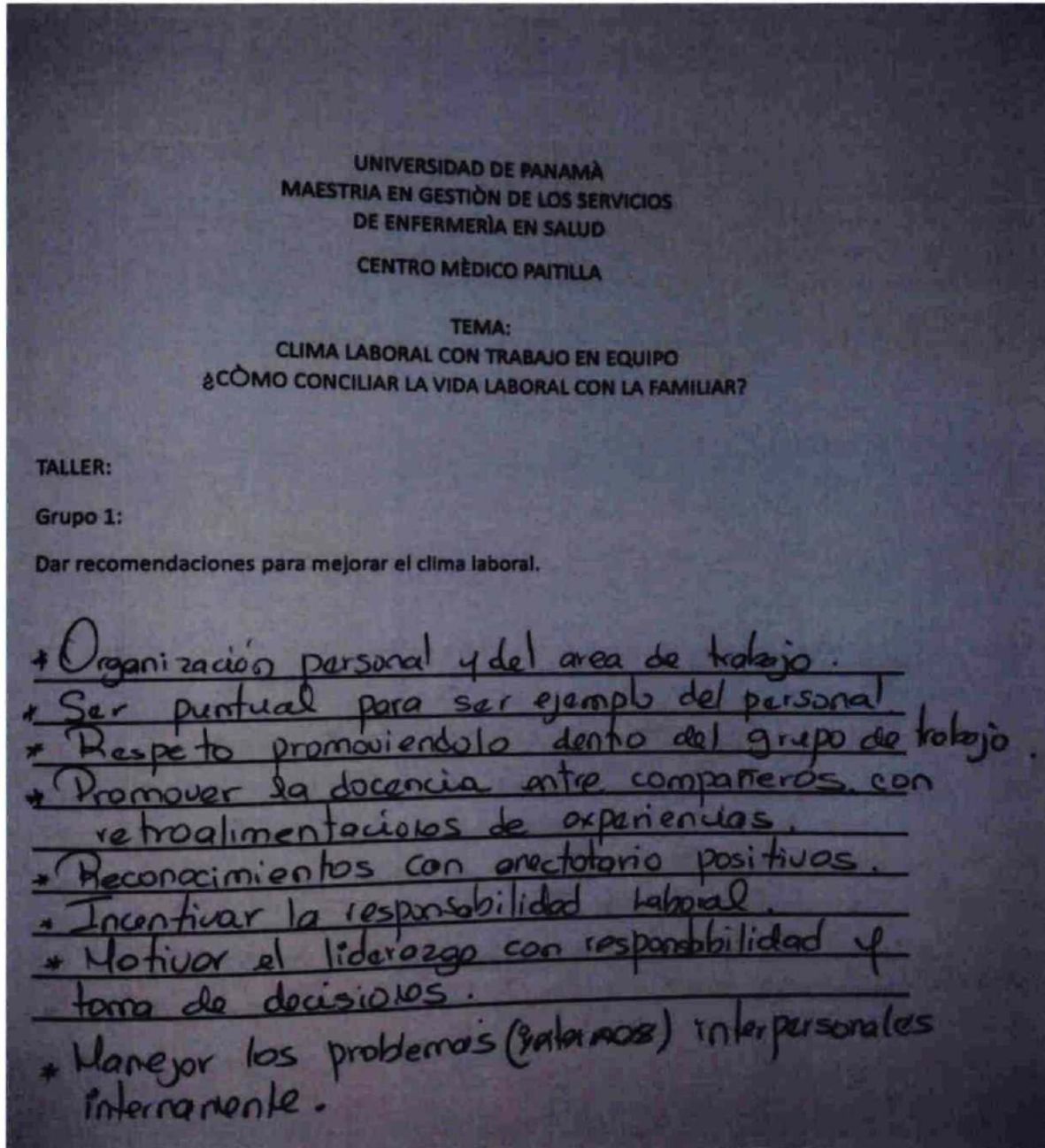
Material audiovisual del tema Conciliar vida laboral y familiar-Trabajo en Equipo.



Fuente: Diapositivas confeccionadas por las estudiantes de la Maestría en Gestión de los servicios de Enfermería y Salud.

Figura 76

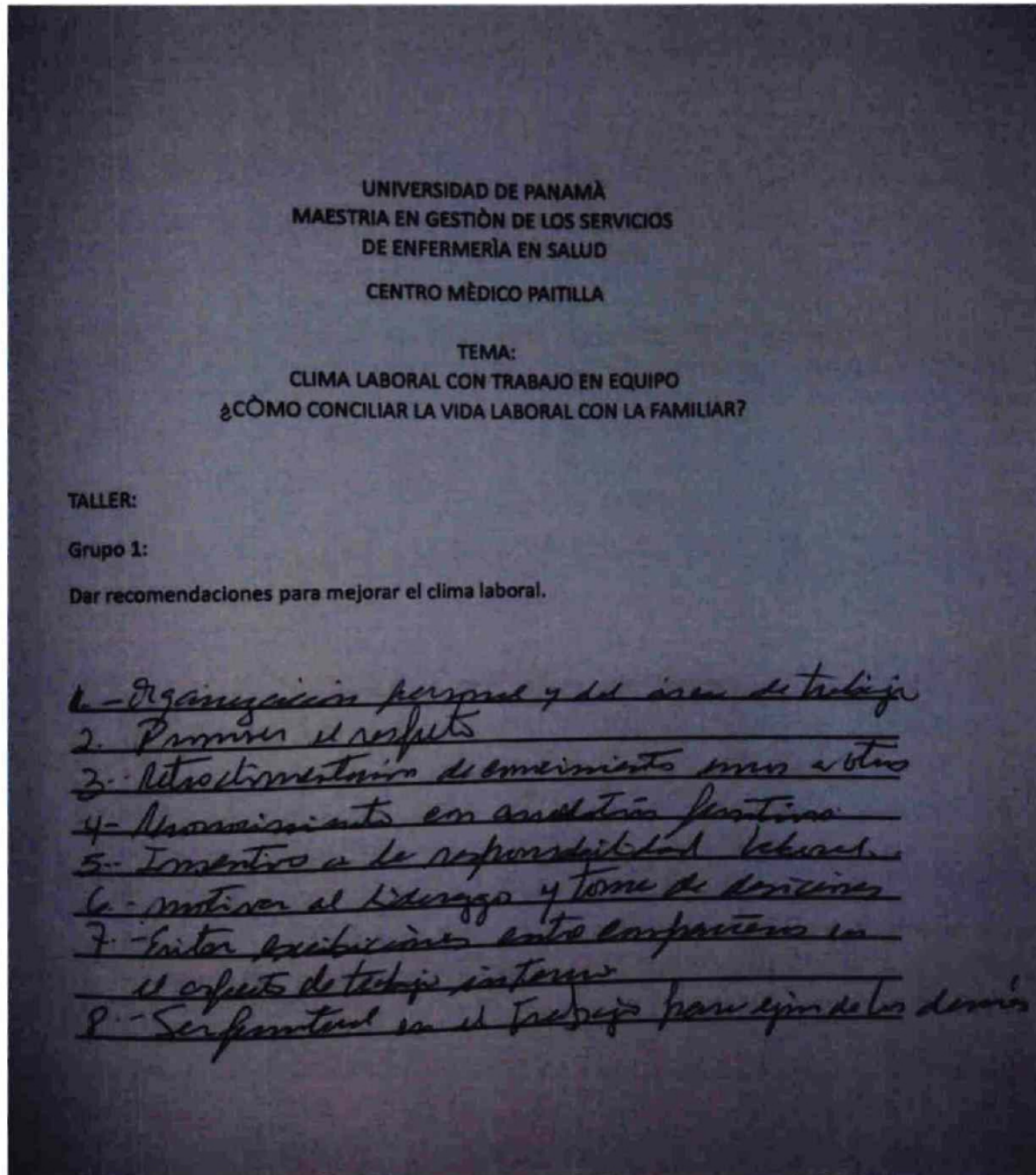
Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 4.



Fuente: Seminario-taller 4 realizado en el Centro Médico Paitilla.

Figura 77

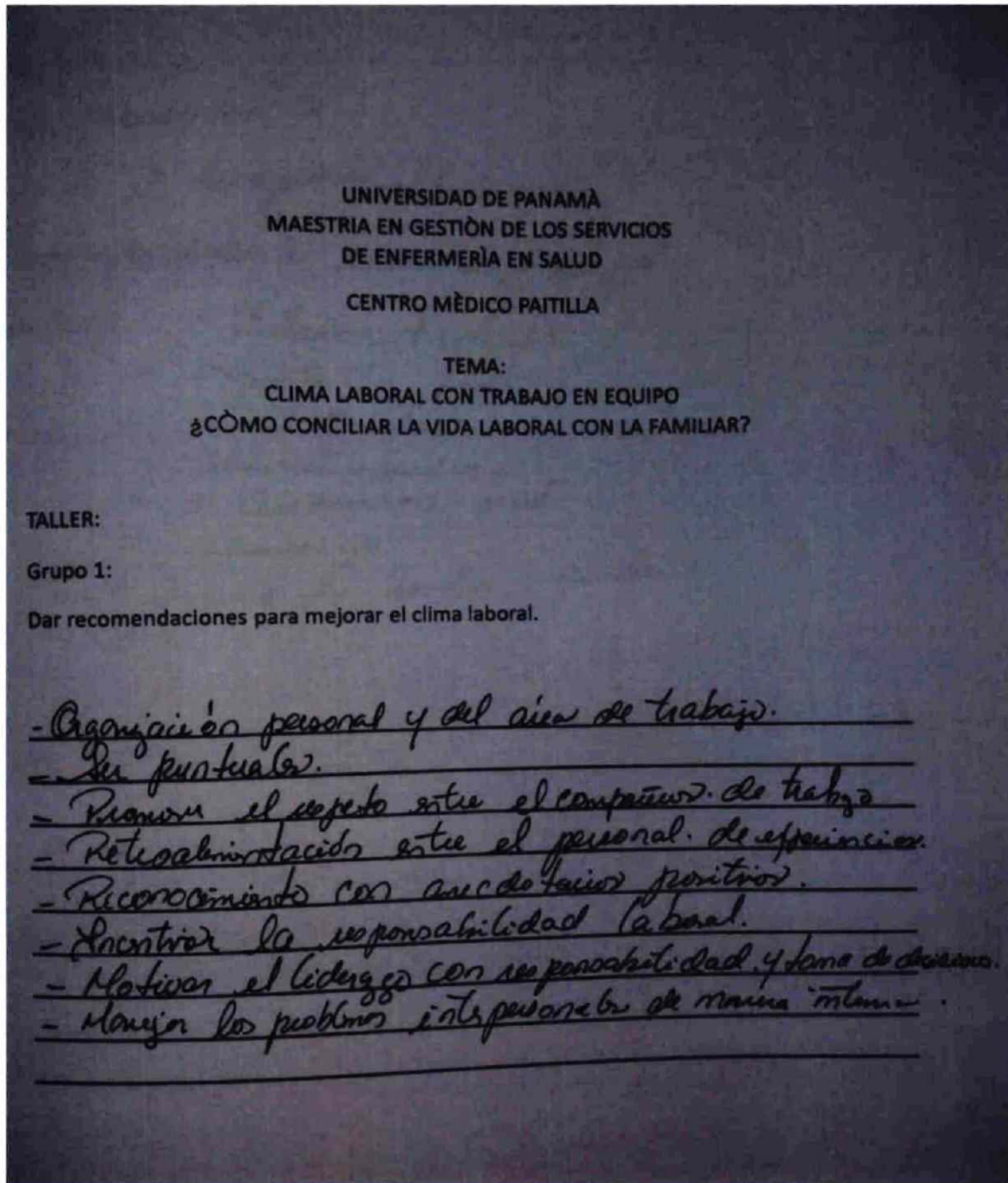
Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 4.



Fuente: Seminario-taller 4 realizado en el Centro Médico Paitilla.

Figura 78

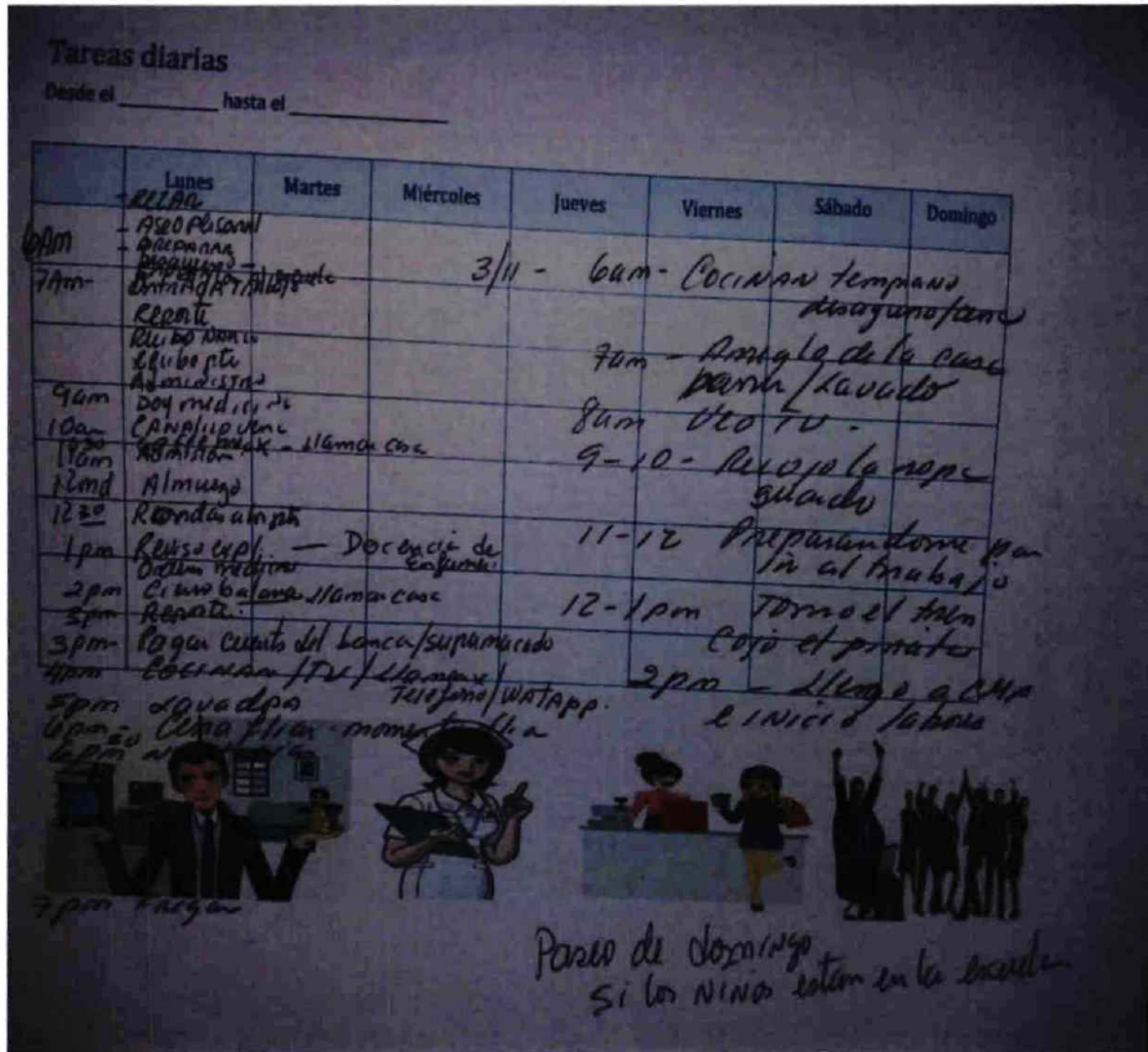
Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 4.



Fuente: Seminario-taller 4 realizado en el Centro Médico Paitilla.

Figura 79

Resultados grupales de los participantes en el seminario-taller 4.



Fuente: Seminario-taller 4 realizado en el Centro Médico Paitilla.

3.5.7.3 Informe del taller

Se redacta un informe para mayor comprensión de lo realizado.

Informe del seminario-taller: clima laboral con trabajo en equipo, ¿cómo conciliar la vida laboral con la familiar?

Lugar: Centro Médico Paitilla

Fecha: 25 de enero 2018

Hora: 1: 00 p.m. a 2: 30 p.m.

Objetivos Generales:

1. Describir aspectos importantes sobre el clima laboral y el trabajo en equipo.
2. Orientar al personal sobre cómo lograr una conciliación de la vida laboral con la familiar.

Objetivos Específicos:

1. Definir los conceptos de clima laboral, trabajo en equipo y conciliación de vida laboral con la familiar.
2. Mencionar algunos factores que influyen en el clima laboral y el trabajo en equipo.
3. Enunciar la importancia del clima laboral con el trabajo en equipo.
4. Brindar recomendaciones que ayuden a fomentar una conciliación de la vida laboral con la familiar.

Descripción:

Después de la exposición dialogada guiada con diapositivas, se realiza el taller, en donde se enumeraron los participantes del 1 al 3, luego formaron tres grupos en donde cada uno se le asignó un tema a desarrollar, los mismos son los siguientes:

Grupo N° 1

Tema: Dar recomendaciones para mejorar el clima laboral.

Participantes: este grupo lo conformaron 2 enfermeras básicas y una gerente.

Entre las respuestas que dieron:

- Organización personal y del área de trabajo
- Ser puntuales para ser ejemplo del personal.
- Promover el respeto dentro del grupo de trabajo.
- Retroalimentación de conocimiento entre los compañeros.
- Reconocimiento con anecdotarios positivos.
- Incentivar la responsabilidad laboral.
- Motivar el liderazgo con responsabilidad y la toma de decisiones.
- Manejo de los problemas interpersonales sin exhibiciones entre compañeros, realizar llamado de atención de forma discreta.

Grupo N° 2

Tema: Describir aspectos que se deben tomar en cuenta entre los trabajadores para realizar el trabajo en equipo.

Participantes: este grupo fue conformado por 1 enfermera básica y 3 enfermeras gerentes.

Entre los aspectos que mencionaron están:

- Buena comunicación entre gerentes y subalternos; además la comunicación entre compañeros.
- Conocer las disponibilidades y necesidades del personal.
- Conocer las aptitudes del personal
- Conocer las fortalezas, actitudes y deficiencias del personal.
- Conocer el entorno familiar y habitacional del personal.

Grupo N° 3

Tema: Confeccionar una agenda semanal en donde incluyan actividades laborales, familiares y sociales. En la misma se le asignaron aspectos como aseo, descanso, pago de servicio de la casa, supermercado, tarea de los niños, paseo de fin de semana, turno de 3pm a 11pm en la semana con día libres (martes y sábado), docencia el miércoles.

Participantes: en este grupo participaron 3 gerentes, en lo cual se pudo observar que no lograron realizar la agenda con las actividades familiares en su totalidad. La agenda detallaba las actividades laborales de manera eficiente, pero las familiares no.

Entre las preguntas que se crearon fueron:

- 1- ¿Cómo llevar a los niños de paseo si están en la escuela y ellos en turno de 3p.m. a 11 p.m.?
- 2- ¿Cómo se puede pagar los servicios del hogar (luz, agua, Teléfono, cable), en tan poco tiempo.
- 3- ¿Cómo se hace con el personal que es responsable de sus hijos (padres solteros), para llevar a los niños a las citas médicas.

En el taller escrito se pudo observar varios puntos:

1. Refiere que salen del reporte del hospital a las 3 y toman tiempo de 1 hora para pagar todos los servicios de la casa, cuenta de banco y hacer supermercado. Luego están en casa realizando tres acciones a la vez (cocinar, ver televisión, WhatsApp, chatear y hablar por teléfono).
2. El momento familiar es en conjunto con la cena y solamente les dedican 30 minutos.
3. Al sugerir que al llegar al trabajo dejaran de hacer cosas que quedaron pendiente en casa o que tenían vínculo con la casa y viceversa; hubo reacciones por parte de los gerentes, refiriendo que es difícil realizar esta recomendación.

3.5.7.4 Finalización de la Práctica 3

En esta sección hemos plasmado un informe que explica la culminación de nuestra práctica 3, haciendo una sustentación a la profesora Mayanin Rodríguez, Tutora del grupo, junto a las autoridades invitadas de ambas instituciones anfitrionas: Complejo Hospitalario Metropolitano y Centro Médico Paitilla.

Informe de Presentación Final

Lugar: Universidad de Panamá, Salón Lateral a la Biblioteca de la Facultad de Enfermería.

Fecha: viernes 9 de febrero del 2018

Hora: 4:00pm

Expositoras: Lcda. Ariani, Espinosa

Lcda. Liris, Castillo

Lcda. María, Tuñón

Lcda. Silvia, Ramírez

Descripción: El día 9 de febrero, en la Universidad de Panamá en un horario de 4:00pm a 5:00pm, se realiza la presentación de los resultados obtenidos de las actividades que realizamos en el Centro Médico Paitilla, previamente organizadas a través de un Plan Operativo que fue presentado con anterioridad al Departamento de Enfermería; el cual abordaría la problemática del ausentismo en el personal de enfermería y las posibles intervenciones que se realizarían para minimizar la misma.

Se invita a la Lcda. Cossety Arosemena, Enfermera Docente del Centro Médico Paitilla y a la Lcda. Irma Núñez Jefa de Enfermeras del Complejo Hospitalario Dr. Arnulfo Arias Madrid, ambas autoridades en representación de las instalaciones de salud en donde se realizó la práctica profesional # 3.

Se realiza arreglo del salón, organizamos un pequeño aperitivo para brindarles a nuestras invitadas. Cada exposición tuvo un horario de 30 minutos por grupo, información proyectada a través de presentaciones en power point, diapositivas explicadas y con tendencia a la interacción durante las exposiciones.

Las invitadas, participaron activamente después de cada exposición de los grupos, brindando comentarios positivos de las experiencias vividas durante los días que estuvimos participando en sus unidades.

La Lcda. Arosemena realiza su intervención y nos deja saber que, una enfermera jefa realizo una de nuestras dinámicas con el grupo de sala a su cargo; la dinámica formaba parte del tema titulado Gerencia moderna vs. Gerencia tradicional, en donde se hablaba de considerar al grupo en las tomas de decisiones, ejemplo que fue tomado para realizar los turnos de carnaval por los propios enfermeros de la sala, tomando en cuenta que la unidad no podía quedar descubierta, todos debían estar de acuerdo en los días que estarían libres y que no todos podían estar libres los mismos días.

La Licda. Arosemena concluye que fue buena la experiencia para los jóvenes enfermeros, ya que difícilmente pudieron llegar a un acuerdo y quedo demostrado lo importante que es administrar con equidad y justicia y aún más el mantener la responsabilidad y el compromiso con la institución y los pacientes.

También nos comparte que fue muy productivo para ella el ejercicio de realizar una agenda, en donde plasmara sus actividades cotidianas y cómo conciliar su vida laboral y profesional. Manifiesta que fueron muy buenas las intervenciones realizadas en las diferentes exposiciones y que el personal había sugerido que, para próximos seminarios, se considere formar parte de sus programas de intervención.

Nos sentimos muy halagadas, ante esta propuesta y esperamos que al ofrecerle estas herramientas; podamos ser agentes multiplicadores dentro de sus inducciones al personal de primer ingreso, incluyendo la parte administrativa.

Comentario

Con nuestra presentación del proyecto basado en nuestro plan operativo, y cumpliendo con los objetivos planteados; queda sentado que podemos aportar de forma dinámica, actualizada y objetiva, información de interés para las nuevas y futuras generaciones que deseen estudiar esta carrera; así como para la población con vasta experiencia y conocimiento en nuestra ciencia que es la Enfermería.

Figura 80

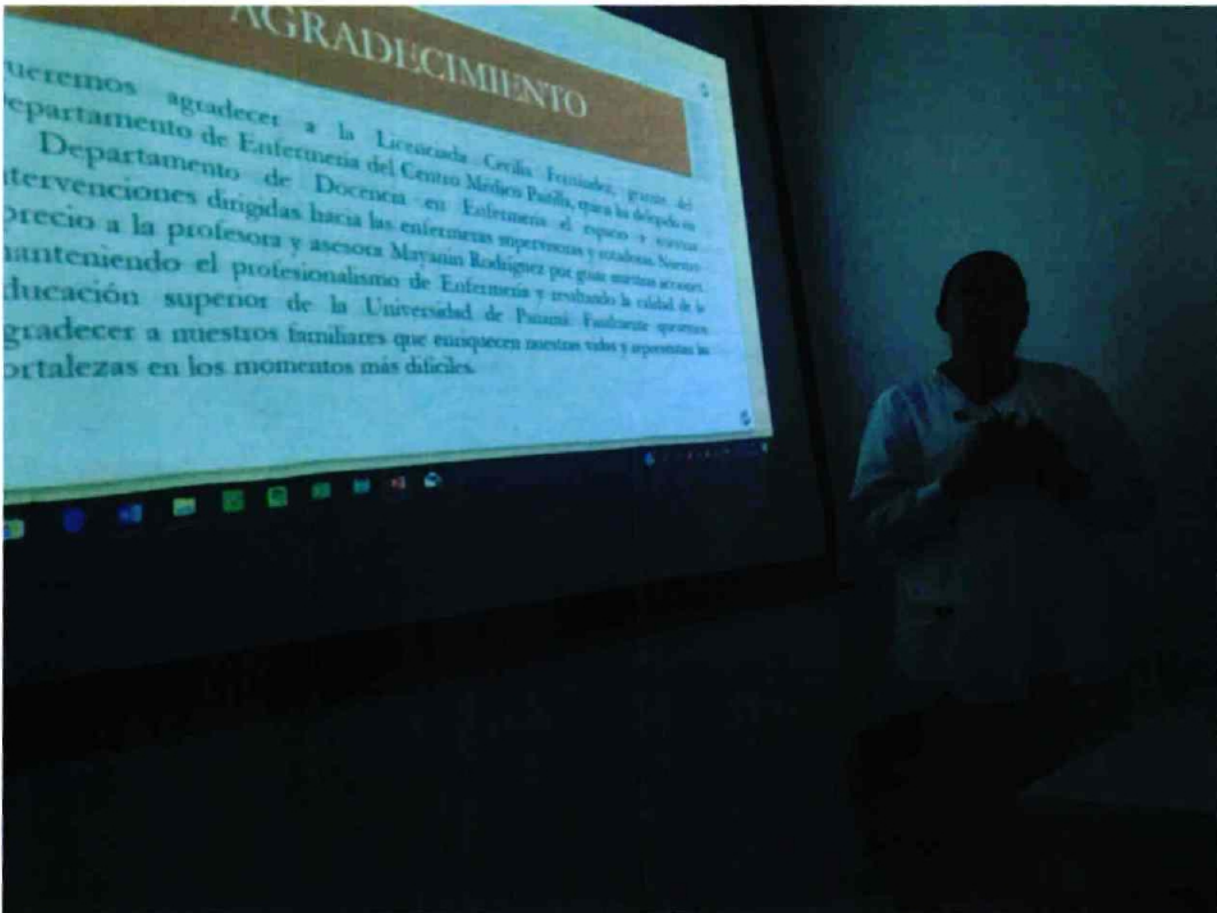
Estudiantes de la Maestría exponiendo la presentación final de la práctica 3.



Fuente: Presentación final realizado en la Universidad de Panamá.

Figura 81

Lic. Liris Castillo exponiendo parte de la presentación final.



Fuente: Presentación final realizado en la Universidad de Panamá.

Figura 82

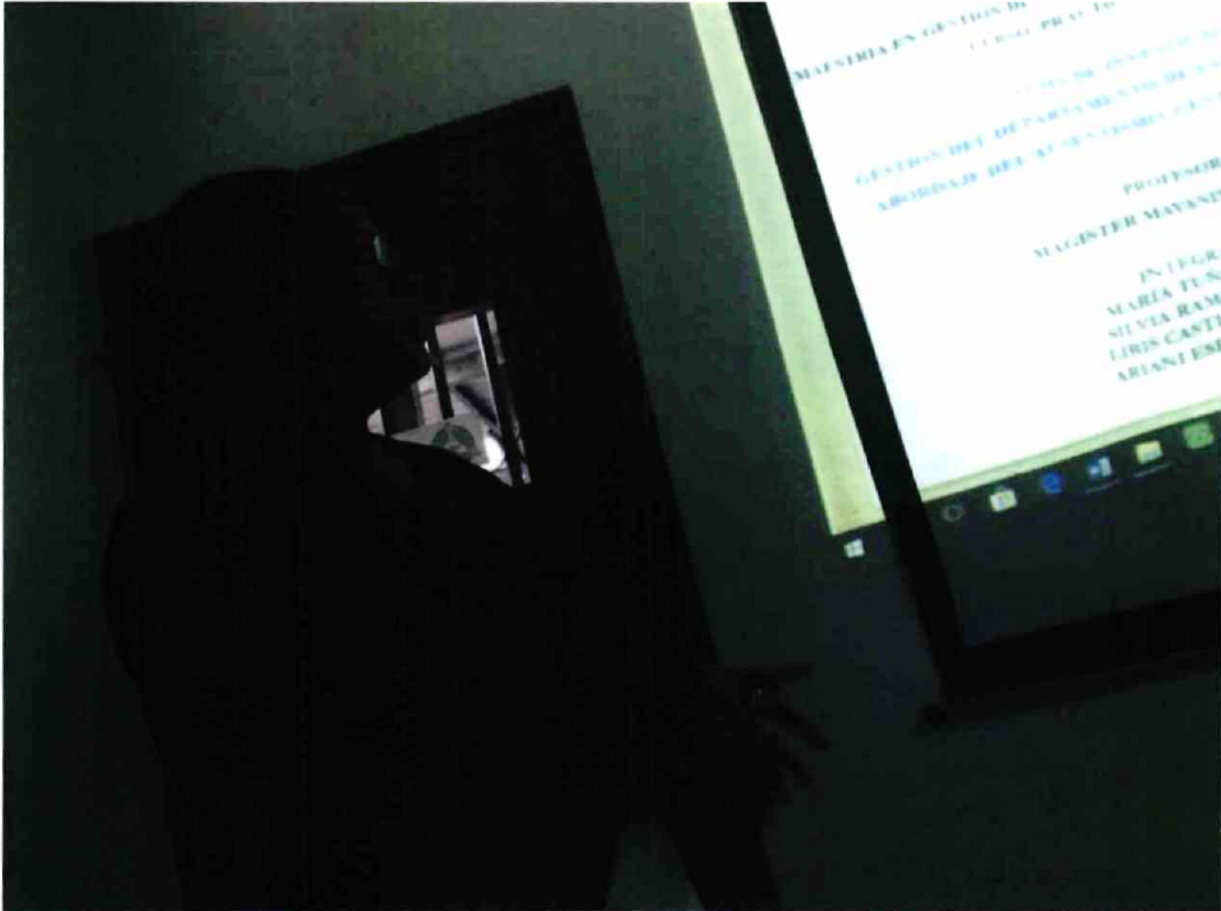
Lic. María Tuñón exponiendo parte de la presentación final.



Fuente: Presentación final realizado en la Universidad de Panamá.

Figura 83

Lic. Ariani Espinosa exponiendo parte de la presentación final.



Fuente: Presentación final realizado en la Universidad de Panamá.

Figura 84

Lic. Silvia Ramírez exponiendo parte de la presentación final.



Fuente: Presentación final realizado en la Universidad de Panamá.

Figura 85

Profesora Mayanin Rodríguez, Autoridades de las Instituciones Anfitrionas (Centro Médico Paitilla y Complejo Hospitalario) y Grupo de Estudiantes de la Maestría.



Fuente: Presentación final realizado en la Universidad de Panamá.

Figura 86

Autoridades de las Instituciones Anfitrionas (Centro Médico Paitilla y Complejo Hospitalario) realizando aportaciones sobre la experiencia de la práctica profesional.



Fuente: Presentación final realizado en la Universidad de Panamá.

3.6 Práctica Profesional 4

Dimos continuación al plan operativo de la Práctica 3, con ciertas modificaciones los cuales detallamos a continuación:

- Planificación / Planeación:

Retomamos acción participativa en el Centro Médico Paitilla en el mes de Julio del presente año, presentando la agenda planeada a la docente del Hospital Centro Médico Paitilla, Lcda. Cosetty Arosemena, y se hace entrega del Plan de trabajo por escrito como requisito pactado; el cual incluye los instrumentos a utilizar con los participantes.

- Organización:

Luego de modificar la agenda se dejó fijado los días en que acudiríamos para aplicar los instrumentos, los cuales quedaron de la siguiente manera:

El día 24 de Julio del 2018, la estudiante Silvia Ramírez realiza entrevista a enfermeras gerentes y personal a su cargo.

El día 25 de Julio del 2018, la estudiante María Tuñón realiza entrevista a enfermera gerente y personal a su cargo.

El día 31 de Julio del 2018, las estudiantes Liris Castillo y Ariani Espinosa realizan entrevista a enfermeras gerentes y personal a su cargo.

El día 1 de Agosto del 2018, la estudiante Silvia Ramírez realiza entrevista a enfermeras gerentes y personal a su cargo.

Los días 2, 6, 7 y 15 de Agosto del 2018, la estudiante María Tuñón realiza entrevista a la Lic. De Recurso Humanos de la institución y revisa el libro récord de asistencia.

- Ejecución:

Con el apoyo de la Lcda. Arosemena, enfermera docente del Centro Medico Paitilla se logra que dentro de la jornada de trabajo, las gerentes y el personal de enfermería a su cargo, nos puedan otorgar minutos de su valioso tiempo, para la aplicación de los instrumentos.

Como hemos mencionado, anteriormente, confeccionamos 2 instrumentos para aplicar a los participantes del proyecto.

- Cuestionario para las enfermeras gerentes que consta de 5 preguntas, en donde básicamente abordamos lo referente al tema del proyecto y como lo manejaría cada una en sus áreas poniendo en práctica algunas de las intervenciones que realizamos en los talleres.
- Una encuesta para el resto de los participantes (enfermeras básicas, técnicos en enfermería, técnicos en enfermería quirúrgicos, técnicos quirúrgicos y asistentes de técnicos quirúrgicos; lo cual nos arrojaría la información necesaria para evidenciar en nuestro proyecto los motivos por los cuales el personal tiende a ausentarse.
- Se confeccionó un consentimiento informado como lo indica la ética profesional investigativa, para la aplicación de nuestros instrumentos y se les explico a los participantes que esto era de garantía de confidencialidad.

Durante 3 semanas, desde el 24 de Julio del 2018, hasta el 2 de agosto del mismo año, durante diferentes días y horarios, acudimos las 4 participantes de este proyecto, para la colocación de las encuestas y cuestionarios. Fuimos bien recibidas y una agradable acogida por parte de las gerentes y el personal que anteriormente habían participado en nuestros seminario-taller.

Se logran colocar 17 encuestas y 4 cuestionarios. Durante la aplicación de estos instrumentos, manteníamos comunicación interactiva con los participantes; ya que nos compartían de sus experiencias prácticas, de lo aprendido durante nuestras intervenciones en sus diferentes servicios.

Recordaban con agrado las dinámicas grupales y los nuevos conocimientos aplicados a sus planes de trabajo, tomando en cuenta puntos de nuestras exposiciones. Durante este proceso

recibimos una petición por parte de una de las gerentes, en donde solicitaba una intervención práctica en la confección de turnos mensuales, para presentarla como una estrategia en el departamento de enfermería y así contribuir a disminuir el grado de ausentismo en su área de trabajo.

Se le orienta sobre considerar para este aspecto, el cuaderno de “pedidos o solicitud” donde el personal escribe sus peticiones de turnos de acuerdo a sus necesidades y en base a esto realizar los roles de turnos mensuales y la cantidad de personal del que dispone para realizar esta propuesta.

Otro aspecto importante durante este tiempo fue conocer del nuevo sistema digitalizado que posee el Centro Medico Paitilla, llamado KRONOS el cual ha sido implementado para llevar un control de toda la actividad de turnos, entra y salida del personal en el horario de trabajo.

Se logra entrevistar a personal de recursos humanos, quienes, de forma amable y orgullosa, nos muestran su nueva innovación y explican de forma sencilla el funcionamiento del mismo, así como se nos permite volver a revisar los libros record donde anteriormente llevaban sus registros antes de implementar el nuevo sistema Kronos.

- Evaluación:

No fue posible lograr colocar todos los instrumentos; debido a que el tiempo dado por la institución para la realización de esta actividad, fue limitado. Otra dificultad fue realizarlo dentro de sus jornadas laborales; ya que se encontraban realizando sus labores de atención directa y administrativa; los diferentes turnos imposibilitaban de igual manera ubicar el personal de enfermería para colocarles las encuestas.

La implementación del plan operativo de esta práctica, tuvo inconvenientes, en cuanto a la aplicación de los cuestionarios y colocación de las encuestas; sin embargo obtuvimos datos necesarios, para realizar las tabulaciones y así plasmar en cuadros y graficas los resultados arrojados por los instrumentos aplicados.

3.6.1 Cronograma

A continuación presentamos el cronograma de Gantt, donde detallamos las actividades propuestas a realizar durante la práctica, dando continuidad a lo establecido.

CRONOGRAMA DE GANTT AÑOS 2017 / 2018 / 2019

MESES AÑOS 2017 2018 2019	ENERO				FEB				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEP				OCT				NOV																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																
ETAPA / PLANEACIÓN																																																																								
del proyecto	█																																																																							
literatura y recolección de información fuentes e investigaciones actual, teórico y metodológico.	█																█				█				█																																															
levantado de texto, revisión y del proyecto					█																																																																			
anteproyecto					█																																																																			
área, establecer diagnóstico del área de					█																																																																			
n clases de los datos obtenidos hasta el					█																																																																			
comité de Bioética					█																																																																			
en la VIP																									█				█																																											
elaboración del Plan Operativo (PO)																													█				█																																							
ETAPA / EJECUCIÓN																																																																								
mpo de acción (presentación del PO)																																																																								
proyecto (plan operativo)	█				█																																																																			
ión del Plan Operativo					█																																																																			
evistas y recolección de datos					█																																																																			
ETAPA																																																																								
to de los datos recolectados					█																																																																			
de informe de los datos recolectados					█																																																																			

3.6.2 Agenda

A continuación presentamos las agendas planeadas para la práctica 4.

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERIA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA EN SALUD
CURSO: PRÁCTICA CLÍNICA 4

AGENDA CENTRO MÉDICO PAITILLA

Julio 2018

UNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOM
	3	4	5	6 Tutoría Profesora PCL	7	8
	10	11 <ul style="list-style-type: none"> Entrevista Docencia CMP Reunión grupal Asesoría con profesora 	12	13 <ul style="list-style-type: none"> Reunión grupal Presentar agenda y Plan de Trabajo a Docencia CMP 	14	
de Docencia de	17 Correcciones de la agenda y Plan de trabajo por Docencia del CMP	18	19	20 <ul style="list-style-type: none"> Reunión grupal Reestructurar agenda y Presentar a Docencia CMP 	21	22
	24 <ul style="list-style-type: none"> Silvia Ramirez 11am a 12md Sala de Hospitalización Población Enf Gerente y rotadoras de turno 	25 <ul style="list-style-type: none"> Maria Tuñon 11am a 12md Sala de Hospitalización Población Enf Gerente y rotadoras de turno 	26	27	28	29
	31 <ul style="list-style-type: none"> Liris Castillo 10 a 11am Sala de Hospitalización Población Enf Gerente y rotadoras de turno Ariani Espinosa 10 a 11am Población Enf Jaqueline y Anayansi 					

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERIA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA EN SALUD
CURSO: PRÁCTICA CLÍNICA 4

AGENDA CENTRO MÉDICO PAITILLA

Agosto 2018

JNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	
		1 <ul style="list-style-type: none"> Silvia Ramirez 11am a 12md Sala de Hospitalización Población Enf Gerente y rotadoras de turno 	2 <ul style="list-style-type: none"> Maria Tuñon 11am a 12md Sala de Hospitalización Población Enf Gerente y rotadoras de turno 	3	4	5
ion 12am a 3pm 5n de datos del rd	7 <ul style="list-style-type: none"> Maria Tuñon 11am a 3pm Recolección de datos del Libro récord Entrevista con Recurso Humanos 	8	9	10	11	1
	14	15 <ul style="list-style-type: none"> Maria Tuñon 11am a 3pm Recolección de datos del Libro récord 	16	17	18 Reunión grupal Confección del borrador 1	1
	21	22	23 Reunión grupal Confección del borrador 1	24 Tutoría Profesora PCL	25	2
	28	29	30	31		

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERIA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA EN SALUD
CURSO: PRÁCTICA CLÍNICA 4

AGENDA CENTRO MÉDICO PAITILLA

Septiembre 2018

ES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
					1	2
Borrador 1 mes de	4	5	6	7	8	9
	11	12	13 Tutoría Profesora PCL	14	15	16
	18	19	20	21	22	23
	25	26	27	28 Reunión grupal para correcciones del borrador2	29 Reunión grupal para correcciones del borrador2	30

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERIA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA EN SALUD
CURSO: PRÁCTICA CLÍNICA 4

AGENDA CENTRO MÉDICO PAITILLA

Octubre 2018

ES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	2	3	4	5	6 Reunión grupal para correcciones del borrador2	7
	8	9	10	11	12	13
	14	15	16	17	18	19
Borrador 2 revisión	20	21	22	23	24	25
	26	27	28	29 Entrega del trabajo Final	30	31

a de Orientación
 a Clínica Hospitalaria
 on del Trabajo escrito por Profesora y Español
 tar las Autoridades
 ación

3.6.3 Instrumentos

A continuación presentamos los instrumentos utilizados para nuestra población beneficiada, cabe señalar que realizamos modificaciones para recopilar la información requerida.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD

ENCUESTA PARA ENFERMERAS GERENTES

Título del Estudio: GESTION DE LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA FRENTE AL ABORDAJE DEL AUSENTISMO, CENTRO MEDICO PAITILLA.

Objetivo: Analizar la gestión administrativa de la Dirección de Enfermería en el Centro Médico Paitilla

¿Cómo maneja la dirección de Enfermería cuando el personal comete un error, una falta o desarrolla un conflicto?
--

¿Cuál es el porcentaje de ausentismo laboral en la sala?
--

¿Qué medidas de corrección poseen ante los objetivos no alcanzados?

¿Cuáles son las causas que reportan cuando el personal se ausenta al turno?

¿Qué herramientas administrativas y estrategias utiliza para cuantificar y disminuir el ausentismo laboral en enfermería?

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ENFERMERÍA

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD

ENCUESTA PARA ENFERMERAS GENERALES

Título del Estudio: GESTION DE LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA FRENTE AL ABORDAJE DEL AUSENTISMO, CENTRO MEDICO PAITILLA.

Datos Socio-Demográficos:

Sala: _____

<p>16. Edad: _____ (años cumplidos)</p>	<p>17. Estado civil:</p> <p>a) Soltera__ b) Casada__ c) Unida__ d) Divorciada__</p>	<p>18. Cargo que desempeña:</p> <p>a) Enfermera básica no registrada__ b) Enfermera básica registrada__ c) Enfermera especialista__</p>
<p>19. ¿Con qué frecuencia se ausenta?</p> <p>a. Nunca __ b. A veces __ c. Siempre __</p>	<p>20. ¿Cuáles fueron los motivos de las ausencias?</p> <p>a. Desmotivación __ b. Cansancio __ c. Estrés __ d. El ambiente poco agradable con los compañeros __ e. Diligencias personales __ f. Por enfermedad __</p> <p>(puede señalar varias opciones)</p>	<p>21. ¿Trabaja en otra institución?</p> <p>a. Sí__ b. No__</p>

22. Sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo son:

- a. Excelente __
- b. Buena__
- c. Regular __
- d. Mala __

23. Sus relaciones interpersonales con los sus jefes son:

- a. Excelentes __
- b. Buenas__
- c. Regulares __
- d. Malas __

9. Ha faltado a su trabajo por atender a las personas que tiene a su cargo?

- a) Nunca _____
- b) Siempre _____
- c) A veces _____
- d) Con frecuencia _____
- e) No Aplica _____

10. Si usted se ausenta de su trabajo, considera que a su organización le afecta:

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Nada _____

11. ¿Qué estrategias recomienda para mejorar el ausentismo en el personal?

- a) Mejores incentivos _____
- b) Mejores horarios de trabajo _____
- c) Mejorar los turnos _____
- d) Mejorar las técnicas de trabajo _____
- e) Otras indiquen cual _____

12. Si su respuesta es mejorar los turnos, ¿cuál sería la mejora?

- a) Cuadro de turnos mensuales _____
- b) Cuadro de turnos cíclicos _____
- c) Ninguno _____
- d) Si es otro indique cuál _____

3.6.4 Informe de entrevista a supervisora de Enfermería

Se redacta un informe para mayor comprensión de lo realizado.

Entrevista realizada a Lic. Anayansi Jaén (supervisora)

La Lic. Anayansi Jaén, es encargada de varias áreas: Salón de Operaciones (SOP), Central de Equipo y Hemodiálisis.

Nos refiere que el manejo de la Dirección de Enfermería para los conflictos y las faltas, se realizan por medio de entrevista al personal escuchando ambas partes. Se conversa con el personal para que se manejen profesionalmente.

Otra medida tomada es que no coincidan con los turnos, aunque eso a veces es difícil, nos comenta la Lic. Jaén.

El porcentaje de ausentismo no lo tiene, pero nos comenta que el mayor ausentismo lo tiene en salón de operaciones. También es ahí donde hay mayores números de funcionarios.

El Programa KCRONOS, es la herramienta con la que cuenta para medir el ausentismo mediante este programa se lleva un control de la asistencia del personal en general. Consiste en meter todos los cuadros de turnos del personal en el programa.

El personal marca su entradas y salida con la huella digital, cada vez que marcan con la huella se refleja en el programa y se puede ver la hora que marca cada funcionario. Si algún funcionario marca muy temprano el programa lo resalta con franja roja para saber si este funcionario está en algún tiempo extraordinario. Si el personal llega tarde la casilla se marca con relleno rojo. Mediante este sistema aparecen bien claro que personal está ausente, llega tarde, o llegan muy temprano.

Igual se utilizan los cuadros de turnos. El programa no refleja la incapacidad del personal, para esto se utiliza formularios, para saber si entregan incapacidad o constancias.

La mayor causa de ausentismo del personal es porque trabajan en otra institución y la dejan doblando en el otro trabajo, por lo cual no llegan. Algunos no llaman sencillamente no se presentan, y cuando regresan traen su incapacidad.

Existe formulario, que son hojas de reporte que lo utilizan cuando el personal va a llegar tarde por un causal y llama. O para solicitar permisos.

El departamento de enfermería realiza entrevistas al personal para conocer el causal de las ausencias o tardanzas.

Nos refiere la Lic. Anayansi que se implementara otro programa para el control del ausentismos más avanzado y más complicado que el sistema KCRONOS.

3.6.5 Informe de entrevista a jefa de Recurso Humano

Se redacta un informe para mayor comprensión de lo realizado.

Entrevista a: Lic. De Recursos Humanos, Anayansi Weeik.

Nos refiere la Lic. Weeik que para las tardanzas injustificada se cuantifica desde un minuto hasta cinco cuando completa se realiza descuentos al salario de los funcionarios. Y si aún el personal tiene muchas ausencias, injustificadas puede llegar a la destitución.

Refiere que cuando un funcionario va a llegar tarde o se va a ausentar debe llamar y reportar la tardanza. Y se les llena un formulario de permiso o notificación.

Este formulario está diseñado para todo el uso permisos, reporte de tardanza y de ausencias.

La sanción del personal se basa en el Reglamento interno de Personal, lo cual se rige con el código de trabajo

- Hay sanción Escrita
- Suspensión sin salario

El Reglamento interno de personal es una herramienta para una buena administración del recurso humano de la empresa. Punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básica que hacen el orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo. Todo funcionario del Centro Médico Paitilla se le da a conocer el reglamento interno de la empresa apenas inicia sus labores con la institución.

También nos dice la Lic., que la empresa da incentivo para el personal con excelente puntualidad con bonificación.

Refiere que el porcentaje alto de ausentismo lo refleja el departamento de enfermería ya que es el departamento con mayor cantidad de funcionarios.

Dice que un estudio que ella realizo no fue enfermería con la mayor cantidad de ausencias.

Las causas que reporta el personal que se ausenta es enfermedad, entregan incapacidades ya sea del seguro social o de clínicas privadas.

4. APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ACTITUDES

En el desarrollo de la práctica profesional se lograron aplicar conocimientos y habilidades, destrezas aprendidas durante la maestría en gestión. Haciendo uso de las herramientas de gestión como son: Planificación, Ejecución organización. Como también la aplicación de estrategias para la solución ante una problemática, importante en el proceso administrativo.

Es importante hacer énfasis que a través de la formación superior se adquieren nivel de competencia y permite desarrollar destreza, y mantener buena actitud durante el trabajo en equipo.

4.1 Competencias alcanzadas según el perfil de formación

La administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de cumplir con eficiencia y eficacia el uso de los recursos para obtener un fin. En cualquier establecimiento o servicio de salud, los responsables de la integración adecuada de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros, deben poseer entre sus competencias, el dominio de herramientas administrativas y de gestión para lograr la efectividad de la gestión óptima y de calidad acorde a las exigencias del siglo XXI.

Para los participantes que ingresan al Programa de Maestría en la Facultad de Enfermería, se esperan las siguientes competencias según el perfil de formación:

- Aplica con seguridad los conocimientos administrativos adquiridos y profundiza en tendencias administrativas modernas.
- Ejerce el liderazgo en la gestión del cuidado y los servicios de enfermería acorde a los modelos de salud administración.
- Ejecuta ética y responsablemente labores administrativas ya sea en grupo o en forma individual tomando decisiones con un enfoque científico.
- Apoya humanísticamente a todos los actores sociales durante la realización de sus actividades.

- Planifica y programa responsablemente los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para brindar una atención de calidad.
- Interpreta responsablemente las políticas y programas de salud que se lleven a cabo.
- Actúa tolerante y pacientemente en el manejo de situaciones relacionadas con el cliente, familia y comunidad.
- Desarrolla honestamente los planes y programas propuestos por ellos o por las autoridades dirigidas a obtener el impacto deseado.

4.2 Competencias alcanzadas en correspondencia con los objetivos propuestos en el proyecto de la práctica profesional

En el proyecto de la práctica profesional, se trazaron diferentes objetivos dirigidos al profesional del Centro Médico Paitilla, en los cuales se lograron los siguientes:

- Que el personal desarrolle sus habilidades y destrezas en el conocimiento y desarrollo de sus funciones.
- Se les brinda herramientas para mejorar la toma de decisiones en situaciones presentadas.
- Se resaltan los valores de la empresa y los personales que mejoran la actitud frente a la responsabilidad y puntualidad.
- Lograr desarrollar habilidades para organizar la vida laboral con la familiar.
- Se fomenta el trabajo en equipo y mejoras en las relaciones interpersonales.
- Se logra que el personal de Enfermería tome interés sobre la responsabilidad y puntualidad, en sus labores personales, con la empresa y su familia.

También el grupo de estudiantes de la maestría alcanzamos las siguientes competencias:

Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las herramientas, tales como: agendas y entrevistas. También se logra la habilidad del trabajo en grupo y la coordinación de las tareas asignadas.

Podemos decir que logramos adaptabilidad en el ambiente en que se desarrolla el proyecto de intervención, capacidad de solución frente a las dificultades encontradas y el desarrollo de una buena actitud y aptitud para enfrentar los obstáculos.

4.3 Dificultades encontradas en el desarrollo de la práctica

Entre las dificultades encontradas fueron:

- El lograr reunir el personal para la presentación ya que muchos se encontraban realizando atención directa a los pacientes en el horario pactado para las presentaciones de los seminarios-talleres.
- La disponibilidad de la sala de conferencia.
- La disponibilidad del tiempo; ya que la práctica debió darse en el mes de diciembre.
- El tiempo para implementar los seminarios – talleres fueron cortos (1 hora).

4.4 Alternativas de Solución

En el desarrollo de las intervenciones, encontramos diferentes dificultades las cuales fuimos solucionando con ayuda de la Lic. Cossetty (docente del departamento de Enfermería del Centro Médico Paitilla); la misma tuvo la disposición de reunir el personal al área de presentación a medida que se cubría la atención directa de los pacientes.

El área destinada, en un principio, para los diversos seminarios-talleres estuvo ocupada en el preciso momento de nuestras presentaciones, la Lic. Cossetty nos asigna un salón el cual se arregla para iniciar la presentación puntualmente.

Con respecto a la fecha de inicio de la práctica, no se inició en tiempo establecido según el cronograma; ya que la Lic. Cossetty se encontraba de vacaciones, por lo que se reestructuran las agendas y el cronograma de actividades. Reanudamos en el mes de enero.

El tiempo para las presentaciones fueron cortos, porque el Centro Médico Paitilla atravesaba por momentos difíciles con cambios en la gerencia (nuevos dueños). Se coordinó espaciar los seminarios-talleres en sesiones de 4 días para lograr cumplir con la agenda y los objetivos propuestos.

4.4.1 Estrategias brindadas al Centro Médico Paitilla

Durante la aplicación de los instrumentos (encuestas), tanto a las enfermeras gerentes como las rotadoras expresan sus inquietudes en la planificación de los turnos, los cuales son realizados semanales. Ante esta situación se le dan las siguientes alternativas:

Gestión de los turnos

- La gestión de los turnos, de una manera más flexible. Mediante horarios de trabajos más adaptados, a la necesidad de conciliación familiar.
- Por lo cual recomendamos los turnos cíclicos, mensual, que permita al personal organizarse con los aspectos de su vida familiar y de esta forma disminuir el ausentismo. (Ver anexo A)
- Promover los cambios de turnos, como estrategias para reducir el ausentismo ya que esto garantiza que la atención de los pacientes no desmejore y permite que los colaboradores se organicen para evitar ausentarse.

Reconocer los logros

- Compensar a quienes no faltan por medios de bonos, también se recomienda reconocimiento público, lista de honor para aquellos trabajadores que menos se ausentan o días de descanso extra, a quienes no tienen falta en uno o varios meses.
- Se recomienda seguimiento de la adaptación al trabajo de parte de las enfermeras (os).
- Mantener un control del entorno ambiental.
- Mantenimiento de buenas relaciones interpersonales
- Capacitación y entrenamiento adecuado del personal de enfermería.
- Realizar registro adecuado en lo referente a cada caso de ausentismo presentado, de esta forma se mantiene un control, y al mismo tiempo se puede abordar al personal que más se ausenta y conocer las causas para darle solución.

5. RECOPIACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados se recopilaron mediante la asistencia a la institución en revisión de documento y en el desarrollo de actividades académicas.

Los seminarios- talleres, en donde pudimos observar actitudes, aptitudes y expresiones corporales de cada uno de los participantes. Se reflejó el interés por los temas y la educación continua con las plenarias, el personal pudo expresar sus inquietudes sobre los temas proporcionados, al igual que brindaron alternativas para solucionar los problemas a través de la lluvia de ideas.

En las encuestas aplicadas a la población seleccionada, se pudo obtener parte de la información sobre el ausentismo.

Las entrevistas realizadas a las gerentes de Enfermería y a la gerente de Recursos Humanos.

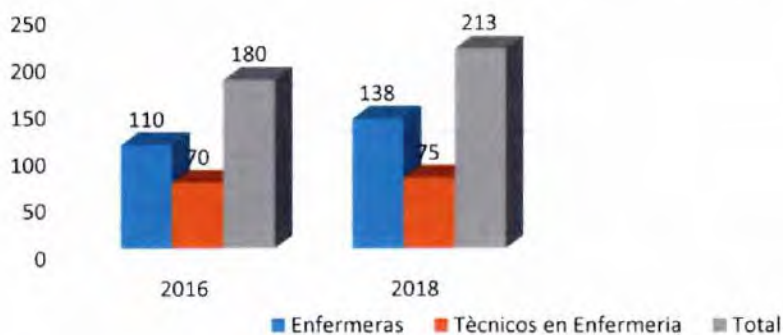
Revisión del informe del Sistema KRONOS y el libro de ausencias del Departamento de Enfermería.

CUADRO N° 1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ENFERMERÍA POR AÑO SEGÚN LA PROFESIÓN, CENTRO MÉDICO PAITILLA. NOVIEMBRE 2016- JULIO 2018.

Profesión	Año			
	2016		2018	
	Nº	%	Nº	%
Enfermeras	110	61.1	138	64.8
Técnicos en Enfermería	70	38.9	75	35.2
Total	180	100	213	100

Fuente: Datos estadísticos del Departamento de Recursos Humanos del Centro Médico Paitilla.

GRÁFICA N° 1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ENFERMERÍA POR AÑO SEGÚN LA PROFESIÓN, CENTRO MÉDICO PAITILLA. NOVIEMBRE 2016 -JULIO 2018.



Fuente: Datos estadísticos del Departamento de Recursos Humanos del Centro Médico Paitilla.

Análisis:

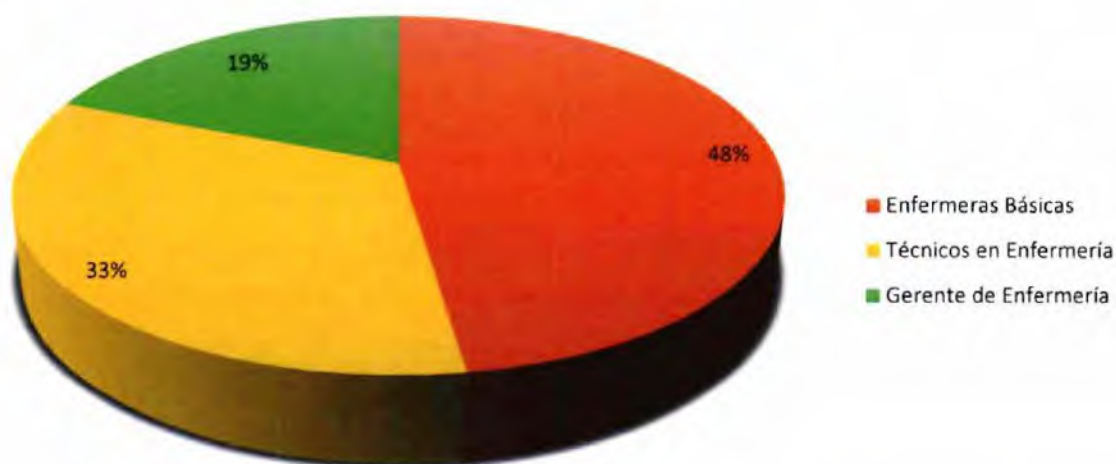
En este cuadro observamos que el personal de Enfermería para el 2016 estaba conformado de un 61.1 % (110), Enfermeras mientras que los Técnicos en Enfermería es de 38,9 % (70); para el 2018 hubo un aumento de esta población tanto de Enfermeras con un 64.8% (138), como de Técnicos en Enfermería con un 35.2 % (75).

CUADRO N°2. PERSONAL ENCUESTADO SEGÚN PROFESIÓN, CENTRO MÉDICO OPAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Profesión	Personal Encuestado	
	N°	%
Enfermera Básicas	10	47.7
Técnico en Enfermería	7	33.3
Gerente de Enfermería	4	19.0
Total	21	100

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA N°2. PERSONAL ENCUESTADO PROFESIÓN, CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018



Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

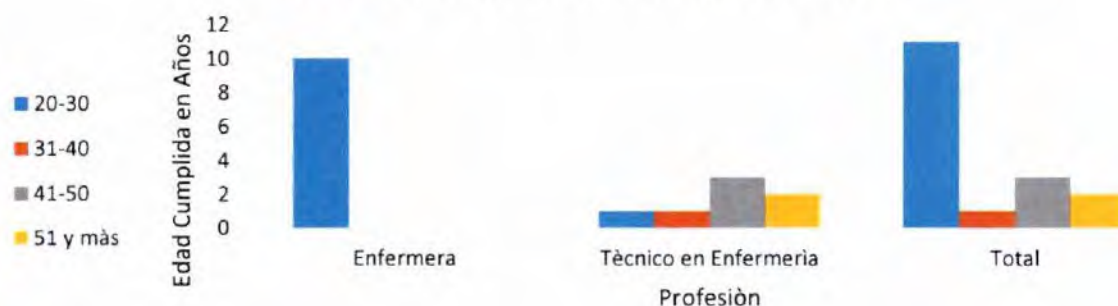
De los profesionales de enfermería, se tomó una muestra de 21 personas para encuestar, con un 47.7 % (10) de Enfermeras básicas, un 33.3% (7) de Técnicos en Enfermería y un 19.0 % (4) de Gerentes de Enfermería,

CUADRO N°3. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO POR PROFESIÓN SEGÚN EDAD CUMPLIDA EN AÑOS. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Edades cumplidas en Años	Profesión			
	Enfermera		Técnico en Enfermería	
	Nº	%	Nº	%
20-30	10	100	1	14.2
31- 40	0	0	1	14.2
41-50	0	0	3	42.9
51 y más	0	0	2	28.7
TOTAL	10	100	7	100

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA N° 3 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO POR PROFESIÓN SEGÚN EDAD CUMPLIDA EN AÑOS. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018



Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

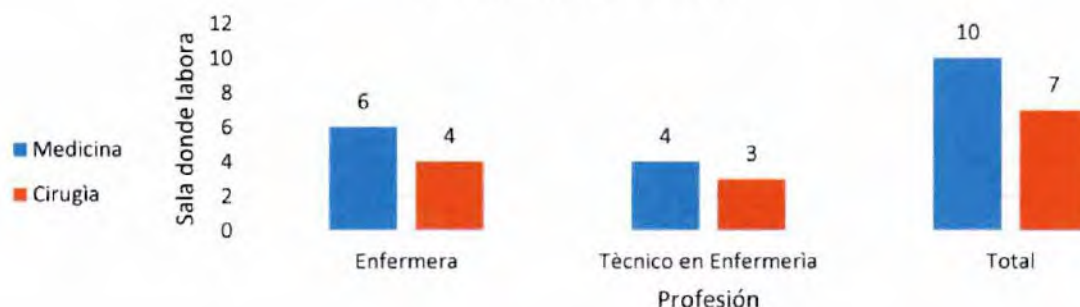
Del personal encuestado por profesión según edad se puede evidenciar que las Enfermeras básicas se encontraban en edades de 20 a 30 años que representa un 100 % (10 Enfermeras), y los Técnicos en Enfermería la mayor parte se encuentra entre la edad de 41 a 50 años, que representa un 42.9% (3 Técnicos en Enfermería) y la menos población está entre los 20 a 30 años y los 31 a 40 años con un 14,2 % (1) cada uno. Esto indica que la población de Enfermeras es una población joven con menos años de experiencia y los Técnicos en Enfermería están en edades más avanzadas.

CUADRO N° 4. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR PROFESIÓN SEGÚN SALA DONDE LABORA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Sala Donde Labora	Profesión			
	Enfermera		Técnico en Enfermería	
	N°	%	N°	%
Medicina	6	60	4	57.1
Cirugía	4	40	3	42.9
Total	10	100	7	100

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA N°4. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR PROFESION SEGÚN SALA DONDE LABORA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018



Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

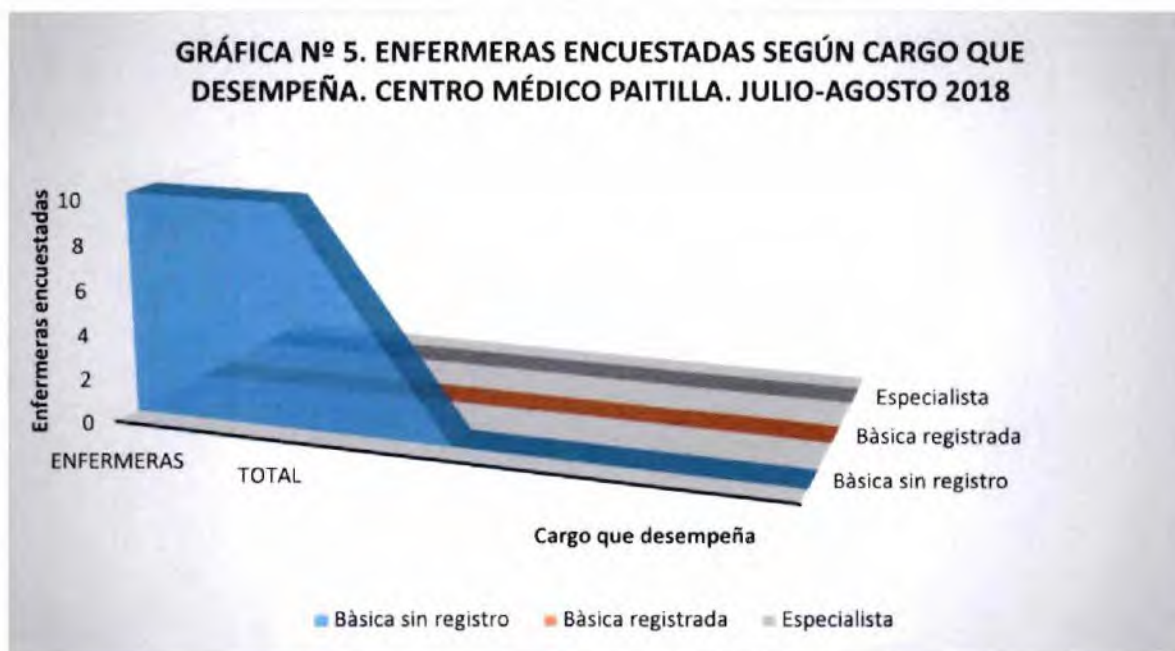
Análisis:

Se tomaron las salas de medicina y cirugía, para realizar las encuestas con un 60% (6) de las Enfermeras de la sala de medicina y un 40% (4), de la sala de cirugía. Al igual que los Técnicos en Enfermería el 57.1% (4), son de la sala de medicina y el 42.9% (3), es de la sala de cirugía.

CUADRO N° 5. ENFERMERAS ENCUESTADAS SEGÚN CARGO QUE DESEMPEÑA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018

Cargo que Desempeña	Enfermera	
	Nº	%
Básica sin Registro	10	100
Básica Registrada	0	0
Especialista	0	0
Total	100	100

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.



Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

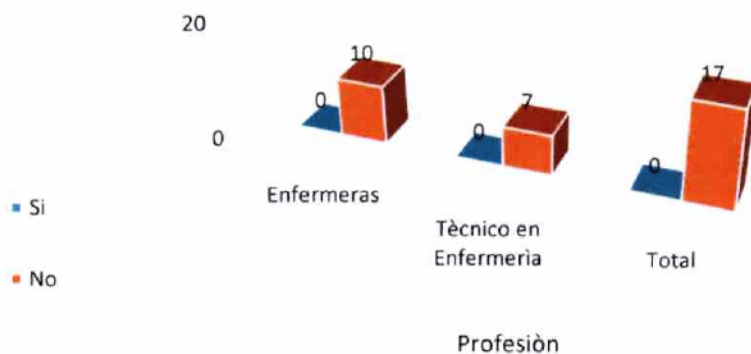
Del total de las enfermeras básicas encuestadas, todas refirieron que son enfermeras básicas sin registro, lo que indica que están en proceso de certificación y de aprendizaje.

CUADRO N°6. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA POR PROFESIÓN SEGÚN TRABAJA EN OTRA INSTITUCIÓN. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Trabaja en otra Institución	Profesión			
	Enfermera		Técnico en Enfermería	
	Nº	%	Nº	%
Si	0	0	0	0
No	10	100	7	100
Total	10	100	7	100

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA N°6. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA POR PROFESIÓN SEGÚN TRABAJA EN OTRA INSTITUCIÓN. CENTRO MÉDICO PAITILLA JULIO-AGOSTO 2018



Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

Del total de los profesionales encuestados entre Enfermeras y Técnicos de Enfermería, el 100% en ambas profesiones respondieron que no laboran en otra institución; esto nos indica que este factor no está relacionado con el ausentismo.

CUADRO N°7. RELACIONES INTERPERSONALES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA POR PROFESIÓN. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Relaciones Interpersonales	Jefes				Compañeros			
	Enfermera		Técnico en Enfermería		Enfermera		Técnico en Enfermería	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Excelente	1	10.0	1	14.3	2	20.0	2	28.6
Bueno	9	90.0	6	85.7	8	80.0	5	71.4
Regular	0	00.0	0	00.0	0	00.0	0	00.0
Malas	0	00.0	0	00.0	0	00.0	0	00.0
Total	10	100	7	100	10	100	7	100

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

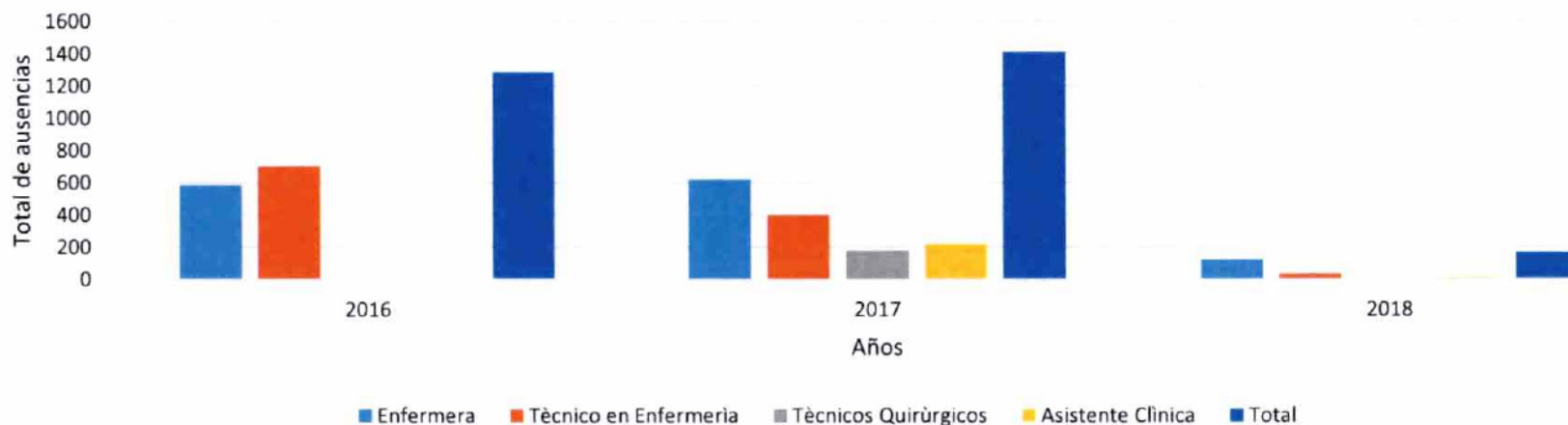
Este cuadro nos indica que del total de las Enfermeras encuestadas, el mayor porcentaje de las Enfermeras 90%, indica que tiene buenas relaciones con su jefe y el 80%, indican que tiene buenas relaciones con sus compañeros el otro porcentaje 10 %, indica que tiene excelentes relaciones con su jefe y un 20% refiere que tiene excelentes relaciones con sus compañeros. En cuanto a los Técnicos en Enfermería, un 85.7%, nos refieren que tienen buenas relaciones con su jefe y el 71.4% tiene buenas relaciones con sus compañeros. El otro porcentaje, 14.3%, refiere que tiene excelentes relaciones con su jefe y el 28.6%, refiere que tiene excelentes relaciones con sus compañeros. Ninguno refirió relaciones interpersonales de regular a mala (0.0%).

CUADRO N°8. TOTAL DE AUSENCIAS POR AÑOS SEGÚN PROFESIÓN. CENTRO MÉDICO PAITILLA
ENERO 2016- JULIO 2018.

Profesión	AÑO					
	2016		2017		2018	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Enfermeras	584	45.5	617	43.8	120	72.3
Técnicos en Enfermería	700	54.5	398	28.2	35	21.1
Técnicos Quirúrgicos	0	00.0	174	12.3	0	00.0
Asistente Clínica	0	00.0	220	15.7	11	6.6
Total	1,284	100	1,409	100	166	100

Fuente: Registros documentados en el libro de inasistencia y del programa Kronos del Centro Médico Paitilla.

GRÁFICA N° 8. TOTAL DE AUSENCIAS POR AÑOS SEGÚN PROFESIÓN. CENTRO MÉDICO PAITILLA. ENERO 2016- JULIO 2018



Fuente: Registros documentados en el libro de inasistencia y del programa Kronos del Centro Médico Paitilla.

Análisis:

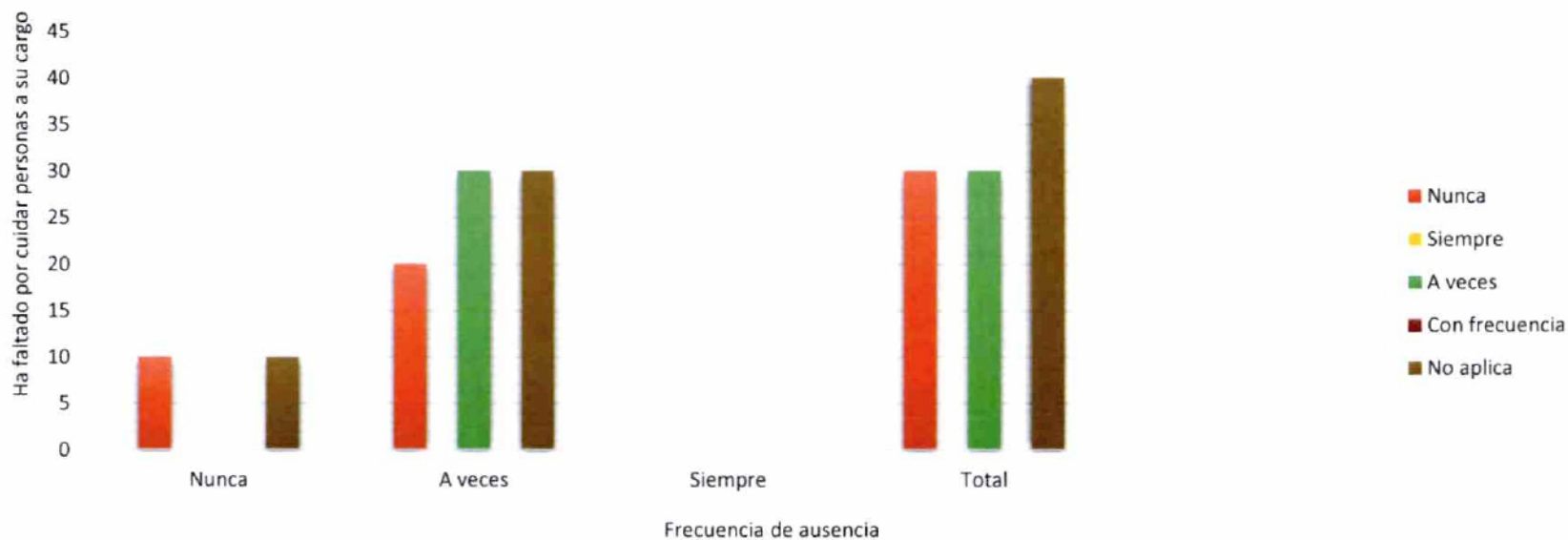
En este cuadro podemos observar que el mayor porcentaje de ausentismo se ve reflejado en el año 2016 por los Técnicos en Enfermería con un 54,5% (700), seguida por las Enfermeras con un 45,5% (584). En el año 2017 hubo un aumento de las ausencias en las Enfermeras con 617 ausencias (43,8%), al igual que los Técnicos quirúrgicos con 174 (12,3%) y los Asistentes Clínicos con 220 (15,7%); mientras que en los Técnicos en Enfermería disminuyó a 398 ausencias que representa un 28,2%. En el 2018 se obtienen datos del primer semestre del año en donde se evidencia una notable disminución de las ausencias en todo el personal con 120 (72,3%), ausencias en las Enfermeras; 35 (21,1%), de los Técnicos en Enfermería y 11 (6,6%) en las Asistentes Clínicas. Ninguna ausencia (0,0%), en los técnicos Quirúrgicos, esta notable disminución de las ausencias, se puede deber a las intervenciones que se realizaron con el personal de Enfermería en el mes de Enero del 2018.

CUADRO N° 9. ENFERMERA QUE HA FALTADO AL TRABAJO POR CUIDAR PERSONAS A SU CARGO SEGÚN FRECUENCIA DE AUSENCIA.CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Frecuencia de ausencia	Ha faltado en el trabajo por cuidar personas a su cargo											
	Nunca		Siempre		A veces		Con frecuencia		No aplica		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	1	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	2	20.0
A veces	2	20.0	0	0.0	3	30.0	0	0.0	3	30.0	8	80.0
Siempre	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0
Total	3	30.0	0	0.0	3	30.0	0	0.0	4	40.0	10	100

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA Nº 9. ENFERMERA QUE HA FALTADO POR CUIDAR PERSONAS A SU CARGO SEGÚN FRECUENCIA DE AUSENCIA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.



Análisis:

Podemos observar que el mayor porcentaje de las Enfermeras que representa un 80%, refiere que a veces faltan; de este porcentaje, el 30% refiere que a veces faltan por cuidar personas a su cargo; un 20%, que refiere que a veces falta pero nunca por cuidar personas a su cargo y el otro 30% refirieron que a veces faltan pero no aplica cuidar personas a su cargo. El otro 20% del total refieren nunca falta. Esto nos indica que el ausentismo en las Enfermeras puede estar relacionado con cuidar personas a su cargo.

CUADRO N°10. TÉCNICO EN ENFERMERÍA QUE HA FALTADO AL TRABAJO POR CUIDAR PERSONAS A SU CARGO SEGÚN FRECUENCIA DE AUSENCIA.CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Frecuencia de ausencia	Ha faltado en el trabajo por cuidar personas a su cargo											
	Nunca		Siempre		A veces		Con frecuencia		No aplica		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	14.3	0	0.0	1	14.3	0	0.0	0	0.0	2	28.6
A veces	3	42.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	28.5	5	71.4
Siempre	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	4	57.2	0	0.0	1	14.3	0	0.0	2	28.5	7	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

En este cuadro, observamos a los Técnicos en Enfermería con un 71.4% que refiere faltar a veces, de este porcentaje el 42.9% refiere que nunca falta por cuidar personas a su cargo y un 28.5%, refieren que no aplica el cuidar personas a su cargo. Del otro 28.6% del total, un 14.3% nunca falta por cuidar personas a su cargo y el otro 14.3% refiere que nunca falta pero a veces ha faltado por cuidar personas a su cargo. Esto refleja que el ausentismo de los Técnicos en Enfermería no está relacionado con cuidar personas a su cargo.

CUADRO N°11. CONSIDERA USTED QUE SU AUSENCIA AFECTA LA ORGANIZACIÓN POR PROFESIÓN SEGÚN FRECUENCIA DE AUSENCIA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

frecuencia de ausencia	Considera que su ausencia afecta a La Organización													
	Mucho				Poco				Nada				Total	
	Enfermera		Técnico en Enfermería		Enfermera		Técnico en Enfermería		Enfermera		Técnico en Enfermería		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
nunca	0	0.0	2	11.8	2	11.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	23.6
a veces	4	23.6	5	29.2	4	23.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13	76.4
siempre	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	4	23.6	7	41.0	6	35.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

En este cuadro podemos observar que un 76.4% de las Enfermeras que a veces faltan, un 23.6% considera que su ausencia le afecta poco a la organización, al igual que el otro 23.6%, refieren que su ausencia le afecta mucho a la organización; sin embargo un 11.8% de las Enfermeras que nunca faltan, refieren que su ausencia le afecta poco a la organización. En los Técnicos en Enfermería que corresponde a un 41.0%, refiere que le afecta mucho a la organización.

CUADRO N°12. FRECUENCIA DE AUSENTIMOS POR PROFESIÓN SEGÚN MES DEL AÑO. CENTRO MÉDICO PAITILLA.
ENERO 2017 A JULIO 2018.

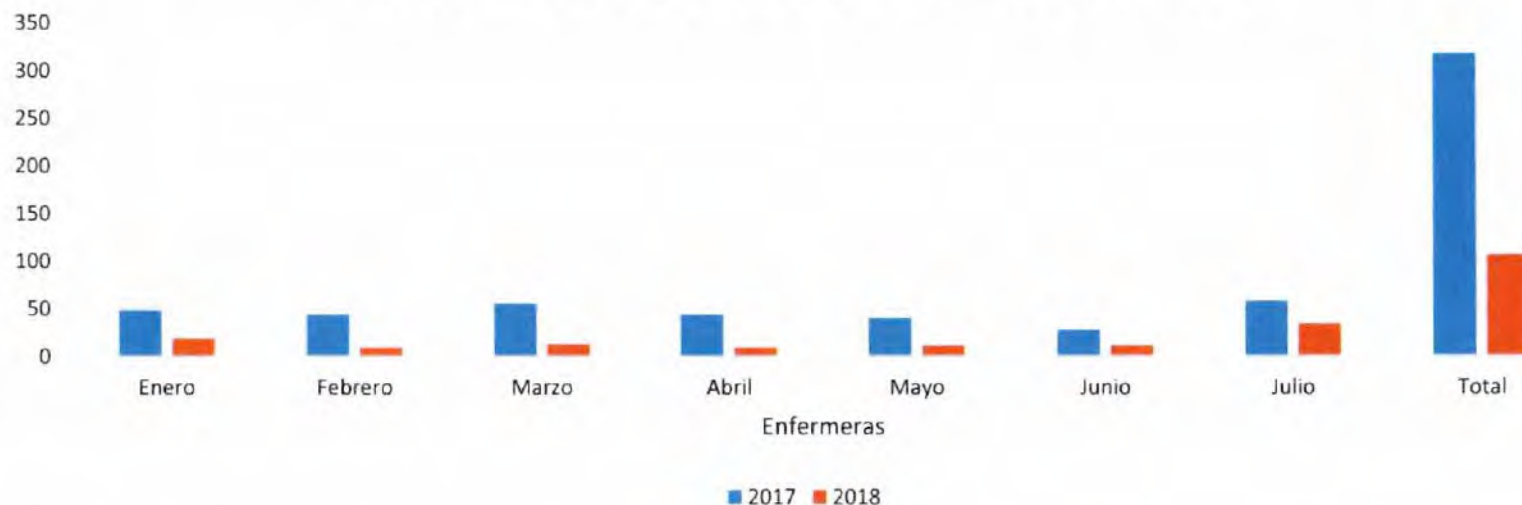
Mes del año	Profesión									
	Enfermeras				Técnico En Enfermería				Total	
	2017		2018		2017		2018			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Enero	48	4.4	19	1.6	19	1.6	4	0.4	90	8.0
Febrero	44	4.1	9	0.8	6	0.6	1	0.1	60	5.6
Marzo	55	5.1	13	1.2	21	1.9	4	0.4	93	8.6
Abril	44	4.1	9	0.8	22	2.0	6	0.6	81	7.5
Mayo	40	3.7	11	1.0	29	2.7	14	1.3	94	8.7
Junio	28	2.6	11	1.0	27	2.5	5	0.5	71	6.6
Julio	58	5.4	34	3.2	34	3.2	4	0.4	130	12.2
Agosto	72	6.7	0	0.0	41	3.8	0	0.0	113	10.5
Septiembre	70	6.5	0	0.0	64	5.9	0	0.0	134	12.4
Octubre	39	3.6	0	0.0	45	4.2	0	0.0	84	7.8
Noviembre	31	2.9	0	0.0	30	2.8	0	0.0	61	5.7
Diciembre	47	4.4	0	0.0	22	2.0	0	0.0	69	6.4
Total	576	53.5	106	9.6	360	33.2	38	3.7	1,080	100.0

Fuente: Registros documentados en programa Kronos del Centro Médico Paitilla.

Análisis:

Este cuadro nos refleja que el mayor porcentaje de ausentismo se encuentra entre los meses de Julio, Agosto y Septiembre en ambas profesiones. En el 2017 se vio un elevado ausentismo en las Enfermeras con 576 ausencias, seguido de los Técnicos en Enfermería con 360 ausencias. En el 2018, en las Enfermeras se refleja mayor ausentismo en el mes de enero con 19 ausencias y en el mes de julio con 34 ausencias. Teniendo una notable disminución en el mes de Febrero y Abril con 9 ausencias en cada mes. Los Técnicos en Enfermería en el primer semestre se evidencian una disminución de las ausencias en comparación con el año 2017. Para llevar datos del primer semestre se ve una disminución notable del ausentismo en ambos profesionales, esto se puede ver como resultado de los seminarios talleres impartidos en el mes de Enero del 2018 por las estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA N° 10. FRECUENCIA DE AUSENTISMO POR PROFESIÓN SEGÚN MES DEL AÑO. CENTRO MÉDICO PAITILLA. ENERO A JULIO 2017-2018



Fuente: Registros documentados en programa Kronos del Centro Médico Paitilla.

Análisis:

Esta gráfica refleja los datos obtenidos del ausentismo de las Enfermeras en el primer semestre de los años 2017 y 2018, en donde se puede notar que para el año 2017 el ausentismo en las Enfermeras es elevado; ya para el primer semestre del año 2018, a partir del mes de Enero del 2018, luego de la aplicación de los seminarios talleres impartidos por las estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá, se nota una disminución en el ausentismo.

GRÁFICA N° 11.FRECUENCIA DE AUSENTISMO POR PROFESIÓN SEGÚN MES DEL AÑO. CENTRO MÉDICO PAITILLA. ENERO A JULIO 2017-2018



Fuente: Registros documentados en programa Kronos del Centro Médico Paitilla.

Análisis:

Esta gráfica refleja los datos obtenidos del ausentismo de los Técnicos en Enfermería en el primer semestre de los años 2017 y 2018, en donde se puede notar que para el año 2017 el ausentismo en los Técnicos en Enfermería es elevado; ya para el primer semestre del año 2018, a partir del mes de Enero del 2018, luego de la aplicación de los seminarios talleres impartidos por las estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá, se nota una disminución en el ausentismo.

CUADRO N° 13. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL AUSENTISMO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Estrategias para mejorar el ausentismo	Personal de Enfermería					
	Enfermera		Técnico en Enfermería		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mejorar Incentivos	2	11.8	3	17.6	5	29.4
Mejorar Herramientas de Trabajo	2	11.8	0	0.0	2	11.8
Mejorar los Turnos	6	35.3	4	23.5	10	58.8
Mejorar las Técnicas de Trabajo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Otros	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	10	58.9	7	41.1	17	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA N°12. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL AUSENTISMO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018



Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

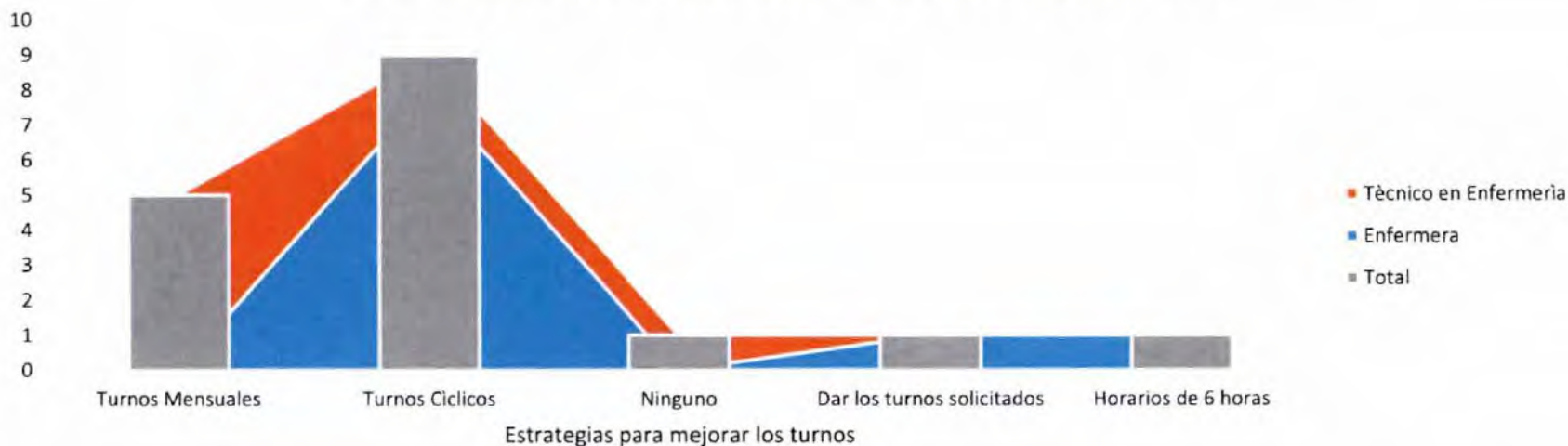
En este cuadro el personal de Enfermería encuestado refiere estrategias para mejora el ausentismo, en las Enfermeras el 60%, refieren que se deben mejorar los turnos, seguido de mejorar los incentivos y las herramientas de trabajo con un 20% cada uno. En los Técnicos en Enfermería el 57.2%, refirieron que se deben mejorar los turnos, seguido del 42.8%, que refieren mejorar los incentivos.

CUADRO N° 14. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS TURNOS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018.

Estrategias para mejorar los turnos	Personal de Enfermería					
	Enfermera		Técnico en Enfermería		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Turnos Mensuales	0	0.0	5	29.5	5	29.5
Turnos Cíclicos	8	47.3	1	5.8	9	53.1
Ninguno	0	0.0	1	5.8	1	5.8
Otros: Dar los turnos solicitados	1	5.8	0	0.0	1	5.8
Otros: Horarios de 6 horas	1	5.8	0	0.0	1	5.8
Total	10	58.9	7	41.1	17	100.0

Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

GRÁFICA N° 13. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS TURNOS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA. CENTRO MÉDICO PAITILLA. JULIO-AGOSTO 2018



Fuente: Encuesta aplicada por estudiantes de la práctica profesional III de la Maestría de Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud de la Universidad de Panamá.

Análisis:

Entre las estrategias para mejorar los turnos refieren las Enfermeras con un 47.3%, que los turnos deben ser cíclicos, seguido de dar los turnos solicitados por el personal y hacer los horarios de 6 horas con un 5.8% cada uno. En los Técnicos en Enfermería refirieron el 29.5%, que los turnos deben ser mensuales, seguido de un 5.8%, que refieren turnos cíclicos y ninguno de los anteriores.

CONCLUSIONES

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplan regularmente con sus obligaciones o flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

En la presentación de los diferentes talleres realizados en la práctica clínica se da un reforzamiento teórico y práctico sobre la gerencia. Logrando así brindar herramientas para las gerentes y de esta forma disminuir o minimizar el ausentismo. Con el personal de enfermeras básicas del Centro Medico Paitilla, a través de los talleres realizados se logra un análisis, que proporcionen causas y los motivos del ausentismo y así presentar estrategias para mejorar.

Se brindaron herramientas y estrategias administrativas para lograr una organización entre las actividades laborales y las personales, tales como confección de una agenda que le permita conciliar su vida laboral y su vida familiar. Se fomentó el trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales.

Durante el desarrollo del plan operativo, se lograron resaltar las diferentes competencias del personal; enfermeras básicas y gerentes en enfermería, tales como: El desarrollo de habilidades para el manejo de las herramientas como el FODA estratégico, destrezas en el manejo de la agenda personal y organizando su vida laboral resaltando los valores.

Luego de la intervención y la aplicación de los talleres ofrecidos, se logra reunir las autoridades del Centro Medico Paitilla y la tutora de la Maestría en Gestión, brindándoles los resultados obtenidos en el desarrollo del plan operativo.

Podemos evitar el ausentismo laboral si ponemos de nuestra parte en el cumplimiento de nuestra responsabilidad apoyándonos y fomentando el trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

El control del ausentismo es una tarea del Departamento de recursos humanos. Es un factor que reduce la productividad. Por lo cual recomendamos:

- Dar seguimiento y seguir el reforzamiento de los talleres presentados en el Centro Medico Paitilla con el personal de enfermeras básicas y las gerentes.
- Se le recomienda continuar con la práctica de la agenda personal ya que de esta forma se logrará una organización con la vida laboral y la personal, permitiendo de esta forma reducir el ausentismo.
- La aplicación de la herramienta FODA permitirá a la gerente encontrar soluciones y estrategias en los problemas que se presenten.
- El grupo de enfermeras de la Maestría en Gestión de la Universidad de Panamá se compromete en continuar con los reforzamientos en los talleres presentados, para mejorar el ausentismo. De la misma forma abierta la propuesta de la gerencia del Centro Medico Paitilla para nuevas presentaciones. Para lograr el reforzamiento con todo el personal de Enfermería.
- El ausentismo laboral es una problemática de todas las instituciones de las cuales hay que darles seguimiento para lograr disminuirlo y de esta forma brindar una atención de calidad al usuario.

BIBLIOGRAFÍA

Manuel, P. V., del Rosario, R. J. M., Yolanda, T. A. M., & Guadalupe, L. S. (2005). Análisis de las causas de ausentismo injustificado con un grupo focal de enfermeras. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 13(3), 141-146. Obtenido de: <http://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/causas-ausentismo-laboral-enfermeria/3/>

Rodríguez, L. N. (2004). Características del ausentismo laboral del personal de enfermería en el Hospital Regional Dr. Rafael Estévez, Distrito de Aguadulce, Junio a Diciembre 2003 (Doctoral dissertation, Universidad de Panamá. Facultad de Medicina. Centro Regional Universitario de Coclé (CRUCOC)). Obtenido de: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/>

Gorgett, M. y Tuñón, M. Factores externos y organizacionales en la administración del recurso humano que influyen en el ausentismo de las asistentes de clínica.

Apuy, L. (2013). Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital. Obtenido de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>

Ministerio de Salud (2012). Recursos Humanos para la Salud en Panamá. Dirección de Planificación del MINSA. Obtenido de: http://www.observatoriorh.org/panama/sites/observatoriorh.org.panama/files/webfiles/Docs/Rec_Humano_Salud_Panama_2012.pdf

Organización Internacional del Trabajo (1991) citada por Parada M, Moreno R, Rincón E, Mejía Z, Mora D, Rivas F. Ausentismo laboral de causa médica en el Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes. 2001-2003. *MedULA. Venezuela* 2006 (4) 22 – 26

Ausubel, N. H. (1983). *Psicología Educativa, un punto de vista cognitivo*. Trillas. México.

Apuy, L. (2013). Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital. Obtenido de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>

Bastide, P. (2012). Ausentismo: un Costo Oculto Cada Vez Más Significativo. Anual del reporte BIG.

Bonesus M. Factores asociados al ausentismo laboral en trabajadores de un centro de salud ocupacional. Lecherías, estado Anzoátegui, 2010. Trabajo de investigación. Obtenido de: http://www.cidaruneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/ESPECIALIZACIONES/TGEB55M372012BonesusMaria.pdf

Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición. México: Editorial Mc Graw Hill;

Falcones, C., & Paulova, M. (2016). Análisis de los efectos del ausentismo laboral del talento humano administrativo y operativo de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas entre los años 2011 a 2015 (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Administración de Empresas mención Planeación).

Ferreira, R. Härter, R. & Mendes, M. Rotenberg, L. (2012). A multifactorial approach to sickness absenteeism among nursing staff. *Saúde Pública*. 46(2), 1-9. (10)

Gorgett, M. y Tuñón, M. Factores externos y organizacionales en la administración del recurso humano que influyen en el ausentismo de las asistentes de clínica.

Hernández, V., Quintana, L., Mederos R., Guedos, R., Gracia, B. (2009). Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y su relación con la Calidad del Servicio. Habana, Cuba. Revista Scielo.

Heredia, R. (1995). Dirección integrada de proyecto-DIP "Proyect management". España, pp 25.

Rementería, A. (2003). Conceptos de Gestión. Santiago de Chile: Editorial Universidad Bolivariana., pp1.

Ponjuan, G. (1998). Gestión de la información en la organización, principios, conceptos, aplicaciones. Santiago de Chile.

Shuller, R.S. (1992). Estrategias humanas para la resolución de negocios. *Dinámica organizacional* 21 (1), 18-32.

Milkowich, George, Boudreaw, John. (1994) Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategias. Sexta edición. Argentina: Addison Westley.

Rene, T. Domingo. Consultor de gestión. Obtenido de: [www. Ptdonline.com](http://www.Ptdonline.com) CQD-quality-Cost delivery.

Byais. Rue. (1996). Gestión de recursos humanos. Cuarta edición. Rustica castellano: Mc Graw Hill Interamericana.

Yoder, D. (1980). La gestión estratégica para el clima laboral para competir en un mercado global. Obtenido de: [http://www.monografias.com/trabajodegestiónpdf-climalaboral-mercado globalpdf](http://www.monografias.com/trabajodegestiónpdf-climalaboral-mercado-globalpdf).

ANEXOS

ANEXO A.

Cuadro de Turnos

CUADRO DE TURNOS CICLICOS

PERSONAL	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
MARÍA T.	7	7	7	7	7	X	X	11	11	X	X	11	11	11	X	3	3	X	3	3	3	3	X	11	11	X	7	7
JOSE L.	11	11	X	X	11	11	11	X	3	3	X	3	3	3	3	X	11	11	X	7	7	7	7	7	7	7	X	X
LIRIS C.	3	X	11	11	X	7	7	7	7	7	7	7	X	X	11	11	X	X	11	11	11	X	3	3	X	3	3	3
SILVIA R.	X	X	3	3	3	3	3	3	X	11	11	X	7	7	7	7	7	7	7	X	X	11	11	X	X	11	11	11
ARIANI E.	11	11	X	X	11	11	11	X	X	3	3	3	3	3	3	X	11	11	X	7	7	7	7	7	7	7	X	X
LAURA C.	X	3	3	X	3	3	3	3	X	11	11	X	7	7	7	7	7	7	7	X	X	11	11	X	X	11	11	11
ROXANA S.	3	X	11	11	X	7	7	7	7	7	7	7	X	X	11	11	X	X	11	11	11	X	X	3	3	3	3	3
MANUEL E.	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

Fuente: Esquema de turnos cíclicos de 8 horas semanales elaborado por las estudiantes de la Maestría.

ANEXO B.

Listas de Asistencia de los
participantes

INSTRUCTOR

Luis Castillo

INTERNO

EXTERNO

TEMA

Gerencia Tradicional VS. Moderna

OBJETIVO

Comportamiento Organizacional

FECHA

17- Enero 2017

TIEMPO DE CAPACITACIÓN (horas)

1 hora

DEPARTAMENTO:

#	APELLIDO Y NOMBRE	CÉDULA	SECCIÓN	FIRMA
1	Celina Montecinos	N. 17.128	I Piso -	Montecinos
2	Luis Oses	8-779-1019	Oficina Informes	Oses
3	Clavio Hoo Uspina	9-724-1844	Enfermería	Clavio Hoo Uspina
4	Juan Oses	6-8-12525	Enfermería	Oses
5	Amalia Cedeno	8-157-57	OT	Cedeno
6	Diana M. Cruz C	8-454-450	NEO	Cruz
7	Joselis Almirante	8-345-326	SOP	Almirante
8	Angela Jacinto	8-450-499	Ofic de Enf.	Jacinto
9	Diada Sombra	8-738-163	Urgencias	Sombra
10	BEATRIZ MISARI	N-18-327	CdeE y Est.	Misari
11	Isabel Dueira	8-337-314	Ofic - Enf	Dueira
12	Bisette Valle	8-803-1290	NEO	Valle
13	Diana Zamovano	9-743-286	Endoscopia	D. Zamovano
14	Yamalis Hernandez	5-706-909	Endoscopia	Hernandez
15		18 de Enero 2018		
16	Diada Sombra	8-738-163	Of. Neg.	Sombra
17	BEATRIZ MISARI	N-18-327	CdeE y Est.	Misari
18	Milagros Johnson	8-896-1797	II PISO	Johnson
19	Hermes S. Quintana	N-19-218	Superior	Quintana
20	JOSE Somoza	8-802-222	II PISO	Somoza

ANEXO C.

Hoja de Control de Asistencia de las
estudiantes

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área: Hospital Paitilla / Docencia de Enfermería

Fecha: 18 de enero 2018

Horas: 12:30 - 2:30 pm

Actividad Realizada:

1. Seminario taller para Enfermeras Básicas

Tema: Administración por valores

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
LIRIS CASTILLO V.	B-787-118	Lirisa
Silvia Zamora	B-746-143	Silvia Zamora
María Turiso	B-364-983	María Turiso
Celiani Lopez	P-729-322	Celiani Lopez

Cosetty Anosimena R.

Enfermera Encargada del área.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área: Hospital Paitilla / Docencia de Enfermería

Fecha: 24 de enero 2018

Horas: 12:30 - 2:30 pm

Actividad Realizada:

1. Seminario taller para Enfermera Gerentes

Tema: Herramientas y Estrategias Administrativas

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
<i>ZIRIS COSTA</i>	<i>8-787-119</i>	<i>Zirris</i>
<i>Silvia Ramos</i>	<i>8-746-163</i>	<i>Silvia Ramos</i>
<i>Maria Tujini</i>	<i>8-364-983</i>	<i>M. Tujini</i>
<i>Diana Espinoza</i>	<i>8-729-322</i>	<i>Diana Espinoza</i>

Cosetty Anosimuna R

Enfermera Encargada del área.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área: Hospital Paitilla / Docencia de Enfermería

Fecha: 25 de enero 2018

Horas: 12:30 - 2:30 pm

Actividad Realizada;

1. Seminario taller para Enfermeras Básicas

Tema: Clima laboral con trabajo en equipo / ¿Cómo conciliar la vida laboral con la familiar?

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
LIRIS CASTILLO D.	8-787-118	<i>Lirís</i>
<i>Ramírez</i>	8-746-143	<i>Ramírez</i>
maría Turiari	8-364-983	<i>M. Turiari</i>
<i>Arriani Espinosa</i>	8-729-322	<i>Arriani</i>

Cosette Anselmina R.

Enfermera Encargada del área.

ANEXO D.

Actas de Reunión

MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área: Hospital Partilla / Docencia de Enfermería

Fecha: 6 de julio 2018

Horas: 11⁰⁰ p - 5⁰⁰ pm

Actividad Realizada:

1. Tutoría con la Profesora Mayanin Rodriguez en la Facultad de Enfermería.

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
Maya Turion	8-364-983	M. Turion
Liliana Rojas	8-746-143	L. Rojas
Liris Castiella	8-737-112	L. Castiella
A. Espinosa	8-729-322	A. Espinosa

MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área Hospital Patilla / Docencia de Enfermería

Fecha 11 de Julio 2018

Horas: 12⁰⁰ md - 2⁰⁰ pm

Actividad Realizada:

1. Entrevista con la Docente del CMP
2. Reunión Grupal.

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
Maria Turián	8-364-983	m. turian
Luis Ramiro	3-386-143	[Firma]
Luis Castiella	8-787-118	[Firma]
A. Espinosa	8-729-322	[Firma]

MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área: Hospital Partilla / Docencia de Enfermería

Fecha: 11 de Julio 2018

Horas: 11⁰⁰ pm - 5⁰⁰ pm

Actividad Realizada:

1. Asesoría con la Profesora Mayanin Rodriguez

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
maria Teroni	8-364-983	m. Teroni
Luis Gami	8-746-143	Luis Gami
Luis castro v.	8-787-112	Luis castro
A Espinosa	8-729-322	A Espinosa

MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERIA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Area: Hospital Parilla / Docencia de Enfermeria

Fecha: 13 de Julio 2018 Horas: 1⁰⁰ pm - 3⁰⁰ pm

Actividad Realizada:

1. Reunión Grupal.
2. Presentar agenda y plan de trabajo a Docencia de CMP.

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
maria Tunisi	8-364-983	M. Tunisi
Shamy	8-746-143	Shamy
Ciris Castillon	8-737-118	C. Castillon
A. Espinosa	8-729-322	A. Espinosa

MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área Hospital Parilla / Docencia de Enfermería

Fecha: 17 de Julio 2018

Horas: 4:00 p. - 6:00 p.

Actividad Realizada:

1. Reunión Grupal.
2. Corrección de la agenda y plan de trabajo junto con Docencia del CMP.

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
María Junco	8-364-983	M. Junco
Alfonso Zamora	3-746-143	Alfonso Zamora
Luis Castillo V.	8-787-118	Luis Castillo V.
A. Espinosa	8-724-322	A. Espinosa

MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERIA EN SALUD

Hoja de Control de Asistencia.

Área: Hospital Parto / Docencia de Enfermería

Fecha: 20 de Julio 2018

Horas: 4:00 pm - 6:00 pm

Actividad Realizada:

1. Reunión Grupal
2. Corrección de la agenda y plan de trabajo junto con Docencia del CMP.

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
Maria Turioni	8-369-913	Maria Turioni
Lidia Riquelme	3-700-153	Lidia Riquelme
LIAIS CASTIÑO	8-880-118	Liaís Castiño
A. Espinosa	8-914-322	A. Espinosa

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRIA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS
DE ENFERMERÍA EN SALUD

ACTA

Lugar: 29 Noviembre.

Fecha: 5 / Abril. 2019.

Horas: 1pm - 6pm

Actividad Realizada:

Reunión Grupal
Revisión del Trabajo.
Informe final.

Responsables de las Actividades:

NOMBRE	CÉDULA	FIRMA	OBSERVACIÓN
Maria Turió	8-364-983	M. Turió	
Lilias Castillo	8-787-118	Lilias Castillo	
Alfonso	8-716-143	Alfonso	
Alfonso	8-729-322	Alfonso	

Enfermera Encargada del área.

ANEXO E.

Evaluaciones de la práctica profesional

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD
PRÁCTICA PROFESIONAL - MGES 717

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CAMPO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Nombre del participante Maria Tunón Cédula: _____
Institución anfitriona Centro Médico Parilla Período: _____
Instructivo:

- 1- La evaluación del desempeño tiene un total de 30%.
- 2- Será usada por el supervisor designado en la institución o empresa.
- 3- Añote su apreciación de acuerdo con el alcance de las competencias del participante según la escala presentada.

CRITERIOS EVALUADOS SEGÚN COMPETENCIAS DE FORMACIÓN	PONDERACIÓN				OBSERVACIÓN
	5	4	3	2	
Assumió compromiso y una actitud participativa en las labores de gestión y administración en el marco de la práctica	✓				
Demostó responsabilidad con las fechas programadas para la práctica profesional	✓				
Coordinó oportunamente con la profesional de docencia las actividades de intervención según cronograma planificado	✓				
Presentó posibles estrategias a los directivos de enfermería con el plan operativo antes de ejecutarlas para la aprobación	✓				
Integró fundamentos de las tendencias administrativas y de gestión para los servicios de enfermería	✓				
Presentó aportes creativos, novedosos y pertinentes para la solución de problemas	✓				
Aplicó enfoques educativos innovadores y técnicas andragógicas en sus actividades de solución	✓				
Demostó capacidad de liderazgo con visión estratégica durante el desarrollo de las actividades	✓				
Participó activamente con los profesionales multidisciplinarios	✓				
Mantuvo la confidencialidad en la información obtenida	✓				
Da informes de las actividades ejecutadas a los directivos	✓				
Demostó valores éticos y legales durante la permanencia en el lugar de la práctica profesional	✓				
TOTAL	60 puntos				

Escala valorativa de la ponderación:

- 5 - Excelente dominio durante su desempeño. 4 - Desempeño alcanzó un buen dominio. 3 - Regular dominio demostrado durante el desempeño. 2 - Dominio evidenciado en algunos momentos.

Coetty Anrosemena R
Sup docente: 143764

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD
PRÁCTICA PROFESIONAL - ANGES 717

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CAMPO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Nombre del participante Silvia Ramirez Cédula: _____

Institución anfitriona Centros Médicos Pacífica Período: _____

Instructivo:

1. La evaluación del desempeño tiene un total de 30%.
2. Será usada por el supervisor designado en la institución o empresa.
3. Añote su apreciación de acuerdo con el alcance de las competencias del participante según la escala presentada.

CRITERIOS EVALUADOS SEGUN COMPETENCIAS DE FORMACIÓN	PONDERACIÓN				OBSERVACIÓN
	5	4	3	2	
Asumió compromiso y una actitud participativa en las labores de gestión y administración en el marco de la práctica	✓				
Demostre responsabilidad con las fechas programadas para la práctica profesional	✓				
Coordinó oportunamente con la profesional de docencia las actividades de intervención según cronograma planificado	✓				
Presentó posibles estrategias a los directivos de enfermería con el plan operativo antes de ejecutarlas para la aprobación	✓				
Integró fundamentos de las tendencias administrativas y de gestión para los servicios de enfermería	✓				
Presentó aportes creativos, novedosos y pertinentes para la solución de problemas	✓				
Aplió enfoques educativos innovadores y técnicas andragógicas en sus actividades de solución	✓				
Demostre capacidad de liderazgo con visión estratégica durante el desarrollo de las actividades	✓				
Participó activamente con los profesionales multidisciplinarios	✓				
Mantuvo la confidencialidad en la información obtenida	✓				
Da informes de las actividades ejecutadas a los directivos	✓				
Demostre valores éticos y legales durante la permanencia en el lugar de la práctica profesional	✓				
TOTAL	60 puntos				

Escala validativa de la ponderación:

- 5 - Excelente dominio durante su desempeño 4 - Desempeño alcanzó un buen dominio 3 - Regular dominio demostrado durante el desempeño 2 - Dominio evidenciado en algunos momentos

Cecily Amador R
Sep de 2016 19/3/16

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD
PRÁCTICA PROFESIONAL - MGES 717

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CAMPO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Nombre del participante: Lidia Costilla Cédula: _____
 Institución anfitriona: Centro Médico Parilla Período: _____
 Instructivo: _____

- 1- La evaluación del desempeño tiene un total de 30%.
- 2- Será usada por el supervisor designado en la institución o empresa.
- 3- Añote su apreciación de acuerdo con el alcance de las competencias del participante según la escala presentada.

CRITERIOS EVALUADOS SEGUN COMPETENCIAS DE FORMACIÓN	PONDERACIÓN				OBSERVACIÓN
	5	4	3	2	
Asumió compromiso y una actitud participativa en las labores de gestión y administración en el marco de la práctica	✓				
Demostre responsabilidad con las fechas programadas para la práctica profesional	✓				
Coordino oportunamente con la profesional de docencia las actividades de intervención según cronograma planificado	✓				
Presentó posibles estrategias a los directivos de enfermería con el plan operativo antes de ejecutarlas para la aprobación	✓				
Integró fundamentos de las tendencias administrativas y de gestión para los servicios de enfermería	✓				
Presentó aportes creativos, novedosos y pertinentes para la solución de problemas	✓				
Aplicó enfoques educativos innovadores y técnicas andragógicas en sus actividades de solución	✓				
Demostre capacidad de liderazgo con visión estratégica durante el desarrollo de las actividades	✓				
Participó activamente con los profesionales multidisciplinarios			✓		
Mantuvo la confidencialidad en la información obtenida	✓				
Da informes de las actividades ejecutadas a los directivos			✓		
Demostre valores éticos y legales durante la permanencia en el lugar de la práctica profesional	✓				
TOTAL					58 puntos

Escala valorativa de la ponderación:

- 5 - Excelente dominio durante su desempeño. 4 - Desempeño alcanzó un buen dominio. 3 - Regular dominio demostrado durante el desempeño. 2 - Dominio evidenciado en algunos momentos.

Cosetty Anselmina R
Sup. de unta. N° 3764

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ENFERMERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA EN SALUD
PRÁCTICA PROFESIONAL - MGES 717

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CAMPO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Nombre del participante PAIANI ESPINOSA Cédula: _____

Institución anfitriona Centro Médico Portilla Período: _____

Instructivo:

- 1- La evaluación del desempeño tiene un total de 30%.
- 2- Será usada por el supervisor designado en la institución o empresa.
- 3- Aporte su apreciación de acuerdo con el alcance de las competencias del participante según la escala presentada.

CRITERIOS EVALUADOS SEGÚN COMPETENCIAS DE FORMACIÓN	PONDERACIÓN				OBSERVACIÓN
	5	4	3	2	
Asumió compromiso y una actitud participativa en las labores de gestión y administración en el marco de la práctica.	✓				
Demostró responsabilidad con las fechas programadas para la práctica profesional.			✓		
Coordinó oportunamente con la profesional de docencia las actividades de intervención según cronograma planificado.			✓		
Presentó posibles estrategias a los directivos de enfermería con el plan operativo antes de ejecutarlas para la aprobación.	✓				
Integró fundamentos de las tendencias administrativas y de gestión para los servicios de enfermería.	✓				
Presentó aportes creativos, novedosos y pertinentes para la solución de problemas.	✓				
Aplicó enfoques educativos innovadores y técnicas andragógicas en sus actividades de solución.	✓				
Demostró capacidad de liderazgo con visión estratégica durante el desarrollo de las actividades.	✓				
Participó activamente con los profesionales multidisciplinarios.			✓		
Mantuvo la confidencialidad en la información obtenida.	✓				
Da informes de las actividades ejecutadas a los directivos.	✓				
Demostró valores éticos y legales durante la permanencia en el lugar de la práctica profesional.	✓				
TOTAL	57 puntos				

Escala valorativa de la ponderación:

- 5 - Excelente dominio durante su desempeño. 4 - Desempeño alcanzó un buen dominio. 3 - Regular dominio demostrado durante el desempeño. 2 - Dominio evidenciado en algunos momentos.

Coitly Anrosemanu
Sup. docente. R353769

ANEXO F.

Profesora de español: carta y
diplomas

LA FACULTAD DE
Ciencias de la Educación

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

4 de octubre de 2012

Celia Cecilia Rodríguez

V. CIBILIA RODRIGUEZ

2126 39319

Celia C. Rodríguez

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TÍTULO DE

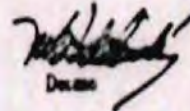
**Profesora de Educación Básica
con Especialización en Español**

Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE EL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS.

ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PASAJAYALOS VEINTICUATRO
DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL DOCE.

Diploma 197383

Identificación Personal: 0-99-133



Gustavo Andrés
Rector

UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

Ana Cecilia Rodriguez

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

**Licenciada en Humanidades
con Especialización en Español**

Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA, A LOS ~~dieciocho~~
DÍAS DEL MES DE ~~marzo~~ DEL AÑO DOS MIL ~~diez~~.

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE EDUCACION
Calle Torres del Canal
20 de abril de 2011.
ANA CECILIA RODRIGUEZ
510 34895
Emil C. Díaz
Canciller

Diploma 174 666
Identificación Personal
6-67-958

[Signature]
Secretaría General

[Signature]
Decano

[Signature]
Rector

Panamá, 8 de Noviembre de 2018.

Universidad de Panamá
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Facultad de Enfermería

A Quien Concieme:

El trabajo, Gestión del Departamento de Enfermería para el Abordaje del Ausentismo, Centro Médico Paitilla. Perteneciente a las estudiantes:

Ariani Espinosa · Cedula: 8-729-322

Liris Castillo v Cedula: 8-787118

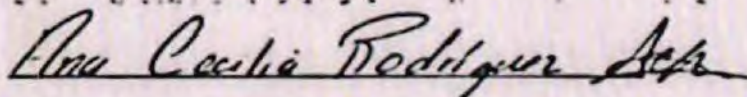
María Tuñón Cedula: 8-364-983

Silvia Ramírez Cedula: 8-746-143

Fue Revisado con la Normalización Ortográfica y Cumple con los Lineamientos y Propósitos Establecidos, Para Optar por la Maestría en Gestión de los Servicios de Enfermería en Salud.

Revisado por: Ana Cecilia Rodríguez.

Licenciada en Humanidades con Especialización en Español.



Lcda. Ana Cecilia Rodríguez.

Profesora de Español.