

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**“Proyecto para mejorar el desempeño laboral y satisfacción del personal de enfermería en el Hospital Regional de Ambato 2019”**

**JESSICA IBETH GALLEGOS ESQUIVEL**

**Pablo Carrera, Ph.D (c).**

**Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Especialista en Gerencia en Salud

Quito, 23 de Noviembre del 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO****USFQ****COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

" | "

**Jessica Ibeth Gallegos Esquivel**

Firmas

Pablo Carrera, Ph.D (c)

Director del Trabajo de Titulación

---

Ramiro Echeverría, MD, DSP.

Director del Programa de Gerencia en Salud.

---

Jaime Ocampo, MD, MA, Ph.D

Decano de la Escuela de Salud Pública.

---

Hugo Burgos Ph.D

Decano del Colegio de Posgrados.

---

Quito, 23 de Noviembre del 2018

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

---

Nombre:

Jessica Ibeth Gallegos Esquivel

---

Código de estudiante:

00141646

---

C. I.:

1804205316

---

Lugar, Fecha

Quito, 23 de Noviembre del 2018

---

## **Dedicatoria**

A Dios por haber guiado mi camino y poder concluir con otra etapa profesional junto con su bendición.

A mis padres por su apoyo incondicional, mis hermanos que pese a la distancia siempre han estado apoyándome, motivándome e incentivándome en cada paso para poder concluir con esta etapa y finalmente se la dedico a mi abuelita ya que me brindo su aliento y su motivación en cada palabra que me dedica.

## **Agradecimiento**

A mis padres por siempre impulsarme a ser mejor cada día y saber luchar por mis metas planteadas, a mis hermanos que sin su aliento nunca lo hubiera podido lograr.

Agradezco a mi tutor Pablo Carrera por su apoyo incondicional durante esta etapa ya que mas que un profesor es un amigo, a mis profesores de carrera por compartir todos sus conocimientos e impartirlos en clases.

A mis compañeras de trabajo ya que siempre me apoyaron durante mis días de ausencia y han estado pendientes de mi en toda ocasión.

A mis compañeros de carrera ya que siempre han sido un apoyo en esta maravillosa etapa

## Resumen

Al saber que una de las debilidades de instituciones públicas y privadas es la inconformidad de sus empleados con el lugar de trabajo, es por esto que se vió la necesidad de mejorar el desempeño y satisfacción de cliente interno, de esta manera se ha logrado crear directrices que todo gerente general de un hospital debe tener en conocimiento con el fin de obtener resultados positivos en la productividad de su personal.

Todo gerente debe ser un líder por ende es primordial la motivación que brinde a su personal que labora en la institución, ya que estudios demuestran que una persona que está satisfecha con su puesto de trabajo tanto con factores intrínsecos como extrínsecos es un empleado productivo ya que sus intereses van de la mano con los de la empresa. Al tratarse de una institución que brinda servicios de salud se enfatizó en trabajar con el personal de enfermería en el cual existía problemas de rotación y desacuerdos con horarios de trabajo, este personal resulta ser de vital importancia para el hospital ya que está en contacto directo con el paciente y por ende de este personal depende la recuperación de cada paciente.

Finalmente, el estudio encontró las directrices que necesita el hospital regional de Ambato, se lo realizó por medio de evaluaciones al personal de enfermería, así como también se realizó un seguimiento para evitar errores y poder actuar de manera inmediata a las necesidades de la institución.

Palabras Claves: Motivación, productividad, satisfacción, líder, factores intrínsecos y factores extrínsecos

## Abstract

Knowing that one of the weaknesses of public and private institutions is the dissatisfaction of their employees with their workplace, because of this there is a necessity of improving the performance and satisfaction for the internal customer. In this way, it has been possible to create guidelines that every general manager of a hospital must be aware of in order to obtain positive results in the productivity of their coworkers.

Every manager must be a leader therefore, it is essential to motivate their coworkers, there are researches which demonstrate that a productive employee is related to the employee's satisfaction in their workplace involving both intrinsic and extrinsic factors. The reason is that there is a balance between the employees interests and the company interests.

Being an institution that provides health services, was important to work with the nursing service where there were problems with the timetable rotation and disagreements with work schedules. The nursery department has an important role in the hospital, because they are directly in touch with patients and they depend on nurses to have a sooner recovery.

Finally, this research found the guidelines needed by the "Ambato Regional Hospital", it was carried out through evaluations to the nursing staff, as well as a follow-up to avoid errors and to act immediately with the institution necessities.

Key words: Motivation, productivity, satisfaction, leader, intrinsic factors and extrinsic factors.

## Tabla de Contenido

Hoja de Aprobación de Trabajo de Titulación .....	1
Derecho de Autor.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento .....	5
Resumen .....	6
Abstract .....	7
Tabla de Contenido.....	8
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras .....	11
CAPITULO I.....	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	12
1.1.1 SITUACION QUE MOTIVA AL PROYECTO.....	12
1.1.2 Ámbito y beneficiarios del proyecto .....	13
1.1.3 Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local	13
1.1.4 Justificación.....	14
1.2 Descripción y análisis del problema.....	16
1.2.1 Descripción general.....	16
1.2.2 Magnitud del problema .....	20
1.2.3 Causas y efectos del problema .....	23
1.2.4 Análisis de involucrados .....	25
1.3 Análisis de alternativas de solución .....	26
CAPITULO II.....	29

2	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	29
2.1	Objetivo General .....	29
2.2	Objetivo específico.....	29
	CAPITULOS III.....	30
3	MATRIZ DEL MARCO LÓGICO .....	30
	CAPITULO IV .....	34
4	ESTRATEGIAS GENERALES.....	34
	CAPITULO V .....	37
5	RESULTADOS ESPERADOS .....	37
	CAPITULO VI.....	39
6	Plan de actividades y cronograma de Gantt .....	39
	CAPITULO VII.....	49
7	ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO .....	49
	CAPITULO VIII .....	52
8	Monitoreo y Evaluación .....	52
	CAPITULO IX .....	53
9	Presupuesto y Financiamiento.....	53
	CAPITULO XI.....	55
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
11.1	CONCLUSIONES.....	55
11.2	RECOMENDACIONES .....	56
	Bibliografía.....	57

## Índice de Tablas

Tabla 1.- Plan de actividades para el año 2019 del proyecto para mejorar desempeño laboral y satisfacción del personal de enfermería .....	40
Tabla 2.- Cronograma de Gantt para el año 2019 del Hospital Regional de Ambato ....	46
Tabla 2.- Presupuesto y Financiamiento del proyecto expresado en dólares americanos.. .....	53

## Índice de Figuras

Figura 1.- Razón de densidad de recursos humanos en salud por 10000 habitantes (Organizacion panamericana de Salud, 2011).....	21
Figura 2.- Objetivos para mejorar el desempeño y satisfacción laboral del personal de enfermería en el hospital regional de Ambato Fuente: Elaboración propia por el autor.....	26
Figura 2.- organigrama para el proyecto de mejoramiento de satisfacción laboral y desempeño de enfermera en el Hospital Regional de Ambato Fuente: Elaboración propia por el autor .....	49

# CAPITULO I

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 SITUACION QUE MOTIVA AL PROYECTO

Es importante saber que el proyecto se desarrollara con el fin de controlar la rotación del personal de enfermería del hospital Regional de Ambato, de esta manera es importante que los gerentes que son los que toman decisiones estén enterados de este tipo de problemas de la institución y así también conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar relaciones entre el hospital y su personal.

En este marco referencial se debe destacar que previo a la identificación del problema se trabajó sobre la satisfacción que le produce las labores que desempeña dentro de la institución cada uno de sus empleadores y en este caso enfocarse con mayor empeño en las enfermeras de esta manera se pudo saber que uno de las principales causas de la rotación del personal es la satisfacción laboral lo que se asoció a la baja productividad.

Por otra parte una de las teorías humanistas sostiene que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. La misma teoría nos indica que la satisfacción del personal dentro de una institución, empresa u hospital se ve reflejada en resultados positivos, mayor productividad los cual resulta ser un beneficio para la empresa (Atalaya, 1999)

### 1.1.2 **Ámbito y beneficiarios del proyecto**

#### **Ámbito del proyecto**

Trabajar en el área de enfermería y área administrativa del hospital Regional de Ambato

#### **Beneficiarios Directos:**

- Gerente y parte administrativa del hospital
- Enfermeras y auxiliares

#### **Beneficiarios Indirectos**

- Pacientes del hospital regional de Ambato

### 1.1.3 **Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local**

En el actual proyecto se articularía con la ley de ejercicio profesional de las enfermeras y enfermero del Ecuador donde redacta el Art6

*“Para ejercer la profesión de enfermería, deberán poseer título profesional, pertenecer a su respectivo colegio profesional.*

*El ejercicio de la profesión de enfermería en el Ecuador, asegurará una atención de calidad científica, técnica y ética; que deberá ejecutarse con los criterios y normas de educación que establezca la Asociación Ecuatoriana de Facultades y Escuelas de Enfermería ASEDEFE y las escuelas de enfermería universitarias y las políticas, dirección, lineamientos y normas del Ministerio de Salud Pública y de la Federación de Enfermeras y Enfermeros” Ley de ejercicio profesional de enfermeros y enfermeras del Ecuador, (2012).*

Nos indica que todo profesional enfermero o enfermera debe regirse a lineamientos y normas del ministerio de salud Pública. Por otra parte otro de los lineamientos que se asocian al proyecto en la ley Orgánica de Salud en la cual el artículo 42 (32) de la Constitución Política de la República nos indica que toda la población debe mantener un acceso a un servicio de salud con principios de calidad y eficiencia, en lo cual hay que tener en cuenta que si el personal de enfermería no está satisfecho con sus labores el

afectado va a ser el paciente y por ende no se estaría cumpliendo la ley, el Art 42(32) dispone que

*“El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.” Ley Orgánica de la Salud, (2012).*

Por otra parte se debe recalcar que en el Manual de Modelo de atención integral en Salud en uno de sus capítulos redacta que el Ecuador posee un amplio marco legal y normativo relacionado al derecho a la salud de manera gratuita por ende es importante que al hablar del Hospital Regional de Ambato , hay que conocer que es una institución pública la cual debe regirse a la estructura del sistema Nacional de salud que como establece en los artículos 358, 359, 360 y 361 la creación, los principios, los componentes, características y garantías que debe cumplir una institución pública o privada con el fin de brindar el derecho a la salud a toda la población (Ministerio Nacional de Salud, 2012)

#### **1.1.4 Justificación**

Al conocer que las unidades de salud del sector público tiene como objetivos ser exitoso en la atención a sus pacientes, por ende uno de sus pilares principales es el personal ya que serán los encargados de llevar al éxito o al fracaso a una institución, es por este hecho que se considera de vital importancia dar el primer lugar a recursos humanos, saber elegir las mejores estrategias que ayuden a cumplir metas establecidas del personal y sobre todo que tengan un alto nivel de satisfacción laboral (Fuentes, 2012). Esto se va a basar si la gerencia realiza una correcta administración de recursos los que incrementaran las metas personales e institucionales.

Cabe recalcar que la satisfacción laboral es el conjunto de factores internos y externos, por lo que es importante trabajar en el tema de la motivación del personal de enfermería ya que esto implica mejorar ambos factores, hay que tener claro que la motivación es un

estado interno que ayuda a direccionar factores externos entre los más importantes esta; mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y así también el comportamiento de una persona durante su estadio laboral (Marin , 2017).

Es necesario saber que la productividad de un empleado va a estar basado en conceptos de eficiencia y eficacia en la actividad laboral del personal, es por esto que los gerentes deben tener un adecuado seguimiento y continuo control de su personal que labora en dicho hospital, un gerente debe saber que el personal es su principal herramienta a la que tiene que enseñar, cuidar y mantener para lograr objetivos de la organización.

Por otra parte en el caso de que un gerente observe anomalías en su personal es necesario que se preocupe en evaluar el nivel de satisfacción, ya que va de la mano con el rendimiento en su puesto de trabajo, caso contrario puede causar a la organización problemas tales como: irresponsabilidad, falta de compromiso, faltas a días laborables, rotación del personal, accidentes laborales, entre otros (Fuentes, 2012).

En la publicación de Caligiore y Dian habla sobre el comportamiento de un trabajador, el cual es resultado no solo de factores organizacionales sino de la percepción de cada persona ante estos factores. Es importante recalcar que en la publicación nos habla acerca de dos elementos importantes para lograr una motivación positiva en el empleado que son: el reconocimiento dentro de la organización y satisfacción de necesidades, estas dos herramientas lograran que la productividad de un empleado sea mayor, asumir responsabilidades, eficiencia en sus labores, mejor clima laboral y lo más importante para el gerente poder lograr los objetivos planteados para el hospital (Caligiore & Díaz, 2003).

Finalmente podemos decir que el hospital para evitar la rotación de personal de las enfermeras necesita trabajar en conjunto desde la gerencia con recursos humanos y el personal, saber cuáles son las debilidades y fortalezas de cada persona que tienen en su institución así también brindar confianza y poder tener un mejor trabajo de su personal.

## **1.2 Descripción y análisis del problema**

### **1.2.1 Descripción general**

En la actualidad debido a que la medicina y tecnología hospitalaria ha mejorado siempre es necesario contar con personal capacitado, que disponga de destrezas, habilidades que ayuden en los roles destinados a cada personal, es importante saber que el hospital siempre funciona las 24 horas por lo que es importante que al hablar de personal de enfermería deben tener horarios de trabajo rotativos y lo cual es más complicado que se acoplen a las necesidades del hospital, ya que muchas veces se necesita que dispongan de conocimientos y destrezas que mucho personal no cuenta con los requisitos (Quintero, Africano, & Faría, 2008). Es por eso que muchos hospitales han visto la necesidad de capacitar contantemente a su personal, así como también desarrollar técnicas de productividad que se acoplen con su personal con el fin de enfrentar una rápida respuesta a retos que demanda la tecnología o la misma actualidad de la medicina.

El tener un trabajo representa distintos aspectos en cuanto a la satisfacción o insatisfacción, en donde hay estudios donde las principales causas son la remuneración salarial, el ambiente de trabajo, la disponibilidad de materias de protección, oportunidad de sobresalir en el lugar de trabajo, posibilidad de ascenso, entre otros. Por lo que en la actualidad se ha buscado la manera de mejorar el entorno laboral de las personas que trabaja, para que se encuentren lo más satisfechos posibles y sientan que son eficientes para el lugar donde laboran. De esta manera serán capaces de llegar a un mayor éxito en su puesto de empleo así como también puedan cumplir las exigencias que varían a la par con el desarrollo dela humanidad (Solano, 2010).

Para muchos hospitales o empresas no es una de sus prioridades es la satisfacción laboral de sus colaboradores pero si les interesa el desempeño que tengan sus empleados es por esto que muchos estudios demuestran que son dos variables que van de la mano ya que la satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos y a los que mayor frecuencia se recurre al hablar de un bajo desempeño laboral, esto se debe ya que la satisfacción laboral afecta directamente a la cantidad y calidad de trabajo que

desempeñe los sujetos, a esto se suma otros problemas como la baja calidad de prestación, ausentismo laboral, rotación de un puesto de trabajo, baja estabilidad laboral, etc. (Solano, 2010)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) junto con la Organización Internacional de Trabajo (OIT) en 1950 definieron los objetivos del trabajo en ámbitos clínicos y hospitalarios rescatando el objetivo de promover y mantener alto grado de bienestar físico, mental y social, prevenir todo daño causado a la salud por condiciones laborales y protegerlos en su empleo contra riesgos que representen daño a la salud (Organización Mundial de la Salud, 2018)

A lo largo de los años se ha visto la importancia de realizar estudios que analicen la insatisfacción del personal de enfermería en donde Happock encontró la existencia de factores como la monotonía, condiciones de trabajo, la comunicación con los compañeros, adaptación al servicio y capacitación laboral (Cisneros, 2011)

Adicionalmente unos años después Herzberg sugiere que el un hombre que tenga satisfacción por su trabajo desarrollara una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico. De esta manera el autor realizó una teoría basada en la pirámide de Maslow, en donde llegó a saber que todos los factores influyen en la satisfacción y se creó dos grandes grupos: los extrínsecos (o higiénicos) y los intrínsecos (o motivadores). Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo como son: el salario, las políticas de la institución, el entorno físico y la seguridad entre otros; sobre estos aspectos los trabajadores no tienen posibilidad de control pero si los empleadores, adicionalmente se añaden otras características como: la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones en los trabajadores, estos factores pueden prevenir o evitar la insatisfacción, cuando ésta exista; respecto a los factores intrínsecos se mencionan las circunstancias de trabajo, responsabilidades, logros y el contenido de los mismos entre otros (Hernández, Hernández, Nava, Teresa, & Hernández, 2012).

Con estas preliminares se han realizado estudios con problemas en personal de enfermería tratando de hallar más acerca cual es el principal problema, en 2001 en

Toledo España se encontró que los principales problemas de insatisfacción del personal se da por el sueldo, la falta de promoción y formación, la distancia que representa el lugar de trabajo, los turnos rotatorio y el de veladas, las malas condiciones laborales, las relaciones entre la atención primaria y secundaria; así como con otras instituciones y organizaciones relacionadas con enfermería. Mientras que en otros países como México se halló que la insatisfacción del personal está dada por aspectos de desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño, así como con las condiciones laborales y que la satisfacción del usuario está ligada con el trato del personal. (Hernández, Hernández, Nava, Teresa, & Hernández, 2012).

Un estudio en Chile realizado en el área de pediatría se identificó que uno de los principales problemas del bajo rendimiento laboral es la insatisfacción en su puesto lo que se daba por bajos salarios, inconformidad con objetivos y metas personales, condiciones higiénicas del lugar de trabajo. Igualmente un estudio que se realizó en Argentina en hospitales públicos y privados se encontró que la insatisfacción del personal de enfermería se da por las remuneraciones, promoción con los ascensos, problemas con los compañeros y poca interacción con autoridades superiores. (Solano, 2010)

Sobre la base de las consideraciones anteriores el personal de enfermería es la que colaborara con mejorar el estado de salud del paciente desde diferentes perspectivas. Al saber que son un personal que van a estar en diferentes horarios, cargas físicas y mentales complicadas para el enfermero/a, están expuestos a enfermedades, estrés e incomodidades, es necesario que exista políticas institucionales que ayuden a mejorar horarios, salarios y estabilidad laboral (Hernández, Hernández, Nava, Teresa, & Hernández, 2012)

Uno de los puntos principales del proyecto va ser mejorar la satisfacción laboral, ya que es un elemento que influye en todo ser humano y será un valor de importancia y superación personal. Según el estudio de México de la satisfacción personal han observado que es un estado emocional que va a estar basado en la percepción de cada trabajador en experiencias laborales que va representar un elemento imprescindible del proceso asistencial relacionado directamente con la calidad de los servicios prestados (Hernández, Hernández, Nava, Teresa, & Hernández, 2012).

La satisfacción personal no es una variable que se ha estudiado recién sino todo lo contrario ya que en 1959 Herzberg nos da a conocer la teoría de motivación e higienización. El pilar de motivación se fundamenta en realizar un trabajo estimulante es decir manifestar su personalidad propia y desarrollarse plenamente, tener un sentimiento de auto realización ya que está recibiendo una confirmación de su trabajo bien realizado, es decir se siente que cumple sus roles con agrado sin exigir nada y solo con la satisfacción de sentirse conforme con su trabajo y la empresa en la que labora. Por otra parte los factores de higienización están basados en la pirámide de Maslow en cubrir necesidades fisiológicas y de seguridad en lo cual está incluido salario, prestaciones, iluminación y temperaturas del lugar, privilegios de antigüedad, reglamento del trabajo, políticas para quejas, facilidad de poder tratar con autoridades superiores, entorno físico seguro (Perèz , 2015).

En el personal de enfermería estos factores interfiere en el trato que se le brindara al paciente por lo que es indispensable tener una excelencia en este punto, sin embargo existen muchos estudios los cuales reflejan que el personal con menos satisfacción laboral es el de enfermería: lo que ha motivado a realizar el estudio ya que se asocia a una alta tasa de ausentismo y el síndrome de Bornout. Este es un fenómeno que se puede observar a nivel mundial sin embargo se ha observado que esta insatisfacción laboral es en respuesta a una alta rotación del personal y un alto índice de abandono profesional lo que da estadísticas de un bajo porcentaje de enfermeras con buen nivel de satisfacción laboral (Hernández, Hernández, Nava, Teresa, & Hernàndez, 2012).

Uno de principales puntos por los que se debería mejorar la satisfacción de las enfermeras es por a nivel mundial uno de los indicadores para calificaciones internacionales se evalúa este punto. Adicionalmente hay que saber que cuando el personal de enfermería no se encuentra satisfecha con su puesto de trabajo lo refleja en maltrato al paciente, agresividad en el puesto de trabajo y bajo rendimiento. Se evidencia que la satisfacción laboral va a tener una estrecha relación con aspectos de desempeños laboral ya que no es factible que una persona inconforme con su trabajo realice su rol con desempeño y calidad (Flores, 2002).

En otro punto el desempeño laboral de las enfermeras como ya dicho anteriormente va influenciar en el cuidado y el tipo de atención que brinde al paciente, después de varios

estudios que han identificado el bajo desempeño del personal de enfermería lo han relacionada a la falta de motivación tanto en factores intrínsecos y extrínsecos. Además a esto hay que tener en cuenta que la carrera de enfermería requiere de mucha demanda física así como mental y muchas veces no son reconocidas por su buen trabajo realizado (Cardenas , Velasco, & Fabela , 2012).

Actualmente existen aspectos importantes para la vida de cualquier persona como son la calidad de vida lo que viene de la mano con la satisfacción laboral, sin embargo cuando falta alguno de estas características lo que se ve reflejado es una mala actitud en el empleo, además de un bajo desempeño laboral. Es por esto que para las organizaciones, empresas, hospitales es necesario realizar estudios para mejorar el desempeño laboral de su personal ya que son piezas fundamentales, así como también ayudan al cumplimiento de objetivos y metas tanto colectivas como personales (Garcia, Martínez, Rivera, & Gutiérrez, 2016)

Finalmente podemos entender que en un hospital donde los pacientes buscan mejorar su estado de salud es indispensable que el personal que va a brindar un servicio de calidad esté capacitado, motivado y sienta un alto nivel de satisfacción laboral con el fin de que cumpla con un positivo desempeño laboral y a su vez pueda cumplir con las metas del hospital y brinde un servicio de calidad al paciente

### **1.2.2 Magnitud del problema**

Al saber que el estudio se tratara de brindar directrices para una mejor satisfacción laboral y desempeño del personal de enfermería en el hospital Regional Ambato, es un hospitales intervendrá en 54 áreas diferentes, entre ellas hospitalización, imagenología, emergencia cuidados intensivos, farmacia, cirugía, ginecología, cardiología, psiquiatría, entre otros

En el hospital Regional Ambato se atienden en promedio 40 operaciones diarias entre partos, cesáreas, neurocirugías de abdomen, próstata, entre otros. Debido a que es uno de los más importantes de esta zona, acuden principalmente los pobladores de Tungurahua, Bolívar, Cotopaxi, Pastaza, Chimborazo y de Morona Santiago debido a sus amplias instalaciones (Ministerio de Salud Pública, 2018)

Sin embargo al ser una unidad con amplias instalaciones se maneja una gran nómina y en los últimos años se ha visto un incremento en la rotación del personal de enfermería, y saber que son un elemento esencial del sistema de salud ya que representa entre el 60 y 89% de fuerza laboral dedicada a la atención de salud que proporciona hasta el 90% de servicios de salud. Uno de los indicadores que nos brinda la Organización Panamericana de Salud es que se necesita al menos 25 enfermeras por cada 10000 habitantes y en nuestro país poseemos 15 enfermeras para la población de 10000 (Garzón & Nono, 2018).

$$\frac{\text{Número de médicos} + \text{enfermeras} + \text{parteras en el año t} \times 10.000 \text{ habitantes}}{\text{Total de la población de un país en el año t}}$$

**Figura 1.- Razón de densidad de recursos humanos en salud por 10000 habitantes (Organización panamericana de Salud, 2011)**

Las estadísticas en el Ecuador demuestran que una de las carreras con mayor demanda, de acuerdo al Senescyt la postulación en el año 2015 fue de 4.97% y de 6.79% correspondiendo a los dos periodos disponibles para postular. Por lo que en el país en los últimos años se ha observado que hay personas con el gusto de seguir esta carrera sin embargo va a seguir existiendo la escasez hasta ver el nivel de graduados e ingresos a primer semestre. (Garzón & Nono, 2018)

En este mismo contexto en países como Estados Unidos, Inglaterra, Escocia y Alemania que más del 50% de enfermeras están de acuerdo que en las unidades que laboran existe poco personal de enfermería en relación a la cantidad de pacientes que se atienden, en Massachusetts también se realizó un estudio similar y se encontró que el 87% de enfermeras reportaban que la demanda de pacientes era superior a la cantidad de enfermeras (Cifuentes, 2012)

En un estudio realizado en un Hospital de Quito que trato de buscar la razón del nivel de insatisfacción de enfermeras de dicha institución se encontró que el 58 % de la población de estudio no se encuentra conforme con su trabajo debido a las pocas o casi nulas oportunidades de crecimiento laboral (Garzón & Nono, 2018).

Por otra parte Garzón y Nono nos indica que en el año 2018 durante las practicas que demanda la carrea de enfermería se escucha varios comentarios del disgusto por haber escogido esta carrera ya que demanda tiempo, esfuerzo físico y mental, esto en el caso de las enfermeras que laboral en ámbito hospitalarios mientras que en las de áreas comunitarias muestra comodidad con horas de trabajo y esfuerzo sin embargo las quejas vienen de salarios así como también del trato del paciente de áreas rurales (Garzón & Nono, 2018).

Uno de los indicadores del nivel de profesionalismo así como de desempeño laboral de las enfermeras está el trato digno del paciente y esto fue lo que se evaluó en México dando como resultado que al 51% de los pacientes casi nunca respetaron sus derechos como persona y el 25% nunca. En Ecuador no existen estadísticas de este indicador pero si hay de la percepción del paciente en cuanto a la atención de enfermeras y se refleja que alrededor del 50% de los pacientes atendidos en el Hospital Andrade Marín consideran que recibieron una atención excelente por enfermeras (Lozada, 2013)

Si hablamos de la satisfacción del personal de enfermería, se realizó un estudio con este objetivo y se halló que el 45.9% de los trabajadores de esta área presenta insatisfacción por factores intrínsecos debido a una falta de autonomía, ausencia de reconocimientos, demasiadas responsabilidades por cargo mientras que el 38.5% responde a una insatisfacción de factores extrínsecos debido a un mal clima laboral, inadecuadas condiciones de trabajo, inconformidades con salarios, horarios de trabajo y falta de estabilidad laboral.

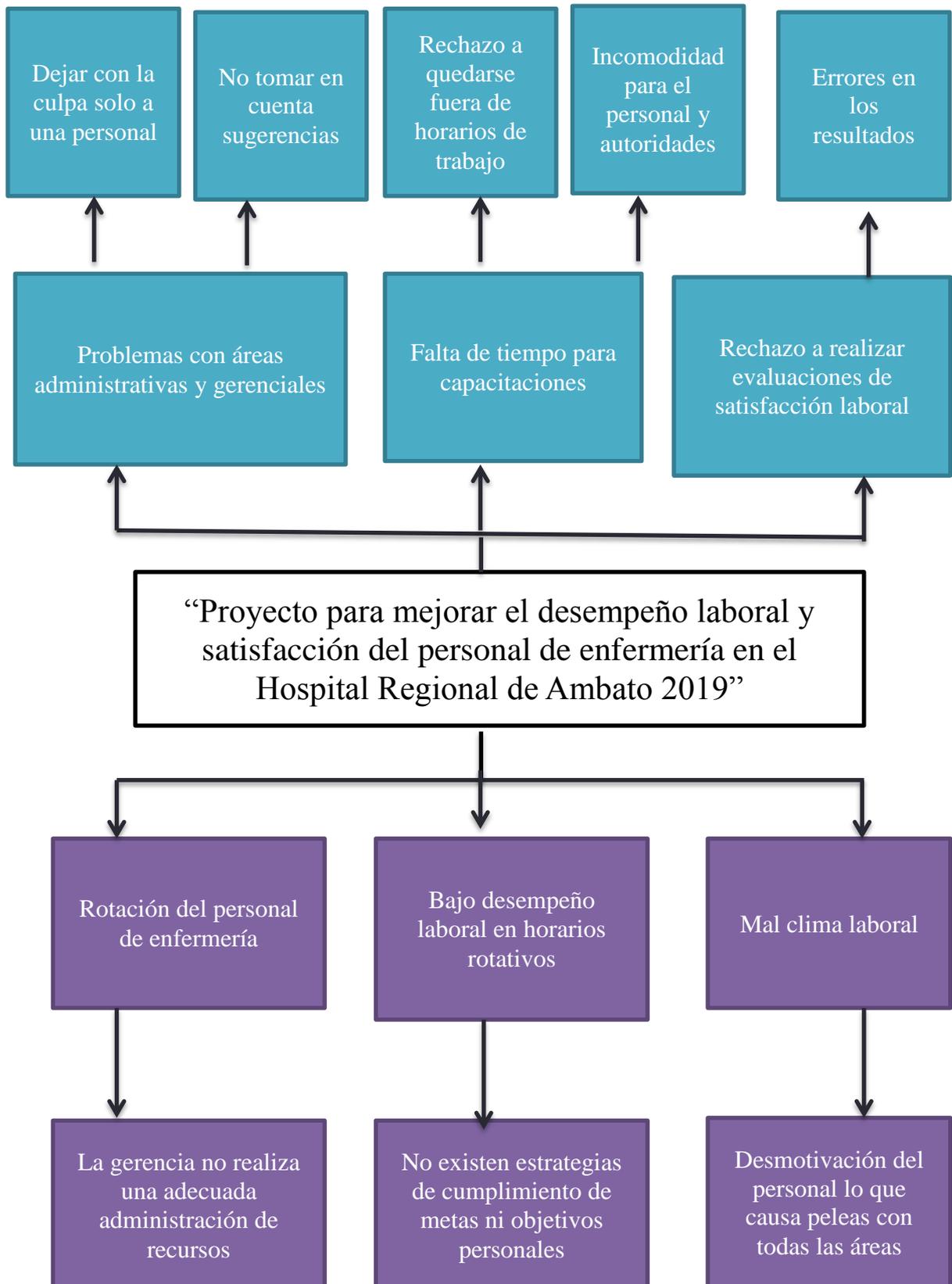
Por otra parte en Bucaramanga se realizó un estudio similar donde se buscó la satisfacción del personal de enfermería en donde se encontraron datos positivos ya que más del 65% de la población se encontraba satisfecha en su puesto de trabajo sin embargo muchos de ellos buscaban salir a otro país a encontrar una plaza de empleo, el mismo estudio indica que el nivel de motivación así como también la continua capacitación al personal de enfermería es lo que mantiene positivo el nivel de satisfacción laboral (Solano, 2010).

Otro de los puntos que busca el estudio es mejorar el desempeño de las enfermeras, en Colombia que es un país casi con las mismas cualidades en el área hospitalaria se

usaron varios indicadores entre los que se dividió el 34.85% a indicadores de gestión del cuidado, el 22.73% al talento humano, el 13,33% con gestión de recursos, el 10% gestión interdepartamental y 6.36% indicadores de gestión estratégica. En este mismo estudio para evaluación del desempeño de enfermería se miden indicadores de la percepción del nivel de atención al paciente, porcentaje de quejas en servicio de enfermería, complicaciones en pacientes y accidentes de área. (Jiménez, Arango, Castro, Guitierrez, & Cossio, 2007)

De acuerdo con estos estudios se ha visto la necesidad de brindar directrices para mejorar la satisfacción laboral del personal de enfermería así como también el desempeño de su personal, con el fin de crear entornos y situaciones controlables para procurar prácticas que ayuden a mejorar el desempeño laboral y disminuir factores que interfieren en la satisfacción del personal.

### **1.2.3 Causas y efectos del problema**



#### 1.2.4 Análisis de involucrados

Como principales involucrados están las autoridades del Hospital Regional de Ambato así como también el personal de enfermería, ya que como habíamos acordado las autoridades deben preocuparse de la insatisfacción del personal, no solo por el bajo desempeño que esto resulta sino porque esto produce mayores gastos al hospital en lo que es capacitaciones al nuevos personal así como también resulta un problema en faltas la turnos, mal ambiente laboral, problemas con autoridades entre otros. Cuando tratamos de autoridades son tanto el director de hospital como jefe de enfermeras que ayudaran a la supervisión de cumplimiento de estamentos institucionales

Por otra parte el personal de enfermería que busca estabilidad laboral pero con circunstancias que ayuden y cuiden la integridad del empleado, ya que como se redacta anteriormente las enfermeras están expuestas a daños físicos, psicológicos y mentales por lo que demanda la profesión, sin embargo hay que tener en cuenta que para un cambio se necesita de las dos partes. En lo que se basa las acciones de la enfermera está el colaborar con el paciente para su mejora de salud pero ya que muchos estudios relacionan el desempeño laboral con la satisfacción, así también muchos estudios ha observado que en áreas de enfermería la insatisfacción se relaciona con el maltrato al paciente o más días hospitalizado que al saber que el Hospital Regional de Ambato es una entidad pública generara mayor gasto para el estado

Después de lo expuesto anteriormente otro de los involucrados van a ser los pacientes ya la recuperación del paciente va a depender del trato que perciba así como también los cuidados necesarios que tenga la enfermera con el paciente. Es importante saber que al hablar de un estudio en hospitales estamos tratando directamente con la vida de personas lo que le suma mucha importancia al estudio y ente caso a los involucrados.

Finalmente uno de los principales autores van a estar el departamento de recursos humanos ya que serán los encargados de identificar los posibles problemas que haya en las áreas de trabajo así como también comunicar a autoridades superiores para que sepan los problemas que existen y se puedan solucionar de la manera más rápida y efectiva

### 1.3 Análisis de alternativas de solución

El proyecto trata de mejorar el desempeño laboral y satisfacción del personal de enfermería en el Hospital Regional de Ambato para el año 2019 en donde se plantearon tres objetivos como se detalla en el cuadro 1.



**Figura 2.- Objetivos para mejorar el desempeño y satisfacción laboral del personal de enfermería en el hospital regional de Ambato Fuente: Elaboración propia por el autor**

Para poder identificar los factores que están relacionados directamente con la satisfacción y desempeño de las enfermeras podemos aplicar entrevista al menos a 20 enfermeras que representan la muestra el total de enfermeras en el hospital regional de Ambato, lo cual se hará aleatoriamente y se tratara de identificar problemas en factores necesidades intrínsecas y extrínsecas, así también se incluirá preguntas de su desempeño laboral. En cuanto a la viabilidad del proyecto que implica entrevista existe apertura en la institución y en cuanto a la parte económica no se necesitara al menos dos personas que realicen las entrevistas y una grabadora o incluso un celular que posea esta aplicación, sin embargo se presenta problemas con el tiempo de las enfermeras ya que no hay disposición para quedarse fuera del horario de trabajo y por otro lado el entrevistar genera pérdidas de tiempo de trabajo e inconformidad con autoridades ya que al menos se necesitara un tiempo de 20 minutos por persona.

Otra de las alternativas para este objetivo será aplicar encuestas existentes en cuanto a desempeño laboral y satisfacción enfocada en factores intrínsecos y extrínsecos, se puede aplicar a todo el personal de enfermería por lo que tendremos una muestra grande y con resultados más reales, esta es una alternativa con mayor viabilidad ya que no representa gastos más que las copias de la encuestas y la persona que realizara, se tratara de una encuesta anónima para evitar errores en los resultados. Esta alternativa se les propuso a las autoridades del Hospital regional de Ambato y nos brindaron la autorización por parte de autoridades ya que se necesitará alrededor de 20 minutos y un espacio disponible en el mismo hospital.

Por otra parte tenemos el segundo objetivo que trata de medir la satisfacción del enfermeras para lo cual se puede hacer por el mismo método anterior que sería entrevistas o encuestas ya que estas dos alternativas cumplirán con el objetivo, finalmente se escogió la encuesta debido a que hay una mejor viabilidad en cuanto al personal, tiempo y recursos económicos. Se estima que esta encuesta se va a realizar por el personal de recursos humanos ya que son el personal indicado para preocuparse por el empleado así también se concluyó en realizar al menos dos veces al año con el fin de que si existen problemas poder corregir a tiempo y que no se desarrollen problemas de gravedad.

Finalmente el último objetivo se basa en evaluar el desempeño del personal de enfermería en este objetivo se presentaron tres alternativas: observación directa, evaluación a enfermeras y nivel de satisfacción de los pacientes que han sido atendidos por enfermeras. La observación directa se necesita un persona que se imparcial al evaluar, así también que sea enfermera o sepa de los protocolos que se maneja en cada área, por ende resulto ser complicado para la institución poder escoger un personal con estas cualidades.

Se optó por evaluar el desempeño de las enfermeras y medir el nivel de satisfacción de los pacientes ya que así tendremos una evaluación con varios indicadores, los cuales ayudaran a confirmar si se realiza correctamente el trabajo por este personal en estudio. En lo que abarca medir el nivel de satisfacción de los pacientes se realizará encuestas y se tendrá un buzón de quejas de los pacientes específicamente para el personal de enfermería, esta opción resulta ser viable ya que el personal que realizara las encuestas

y buzón de quejas no necesita ser capacitado ya que una vez teniendo los resultados se pasara hacia el director del hospital para que será el encargado de observar el desempeño de cada enfermera.

Por otra parte en la evaluación de enfermeras se tomará en cuenta temas como:

- \* Preparación del equipo y material a utilizar.
- \* Cumplimiento de los principios de asepsia y antisepsia.
- \* Cumplimiento del orden lógico del procedimiento.
- \* Uso adecuado de equipo y material necesario.
- \* Cumplimiento de las precauciones de la técnica.
- \* Habilidad y destreza en el desarrollo de la técnica

Esta evaluación consiste en observar bajo directrices que se esté cumpliendo el trabajo y ponderar con un valor de 1 al 1, donde 1 será un trabajo insatisfactorio y 10 un trabajo satisfactorio que cumple todos los puntos que serán tomados en cuenta.

## **CAPITULO II**

### **2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **2.1 Objetivo General**

Diseñar directrices para mejorar el desempeño y satisfacción del personal de enfermería del Hospital Regional de Ambato y de esta manera mejorar la productividad de esta área en el año 2019 periodo Enero a Diciembre.

#### **2.2 Objetivo específico**

- \* Identificar los factores que están relacionados directamente con la satisfacción y desempeño de las enfermeras en ámbitos laborales
- \* Medir la satisfacción de enfermeras a través de encuestas cada seis meses
- \* Evaluar el desempeño del personal de enfermería cada tres meses a través de indicadores

## CAPITULOS III

### 3 MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	IOV	FUENTE DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b> * Aportar directrices para mejorar el desempeño y satisfacción del personal de enfermería del Hospital Regional de Ambato y de esta manera mejorar la productividad de esta área.	Nivel de satisfacción del paciente  Razón de densidad=Numero de enfermeras de unidad/ número de pacientes atendidos  Índice de satisfacción del personal de enfermería	Check-list de de asistencias. Check-list de pre-test y post-test. (Administracion de Gestion de Calidad, 2016)  Razón de densidad=Numero de enfermeras de unidad/ número de pacientes atendidos  Encuesta de satisfacción laboral (Pérez, Montesinos, Magaña, & Tene, 2010)	Autorización por parte de las autoridades del hospital regional de Ambato
<b>PROPOSITOS</b>  1.- Identificar los factores que están relacionados directamente con la satisfacción y desempeño de las enfermeras en ámbitos laborales  2.- Medir la satisfacción de enfermeras a través de encuestas cada seis meses  3.- Evaluar el	Número de ítems correctos en evaluación  Nivel de satisfacción laboral  Nivel de satisfacción laboral	Calificación de la Evaluación de desempeño al personal de enfermería  Check-list de de asistencias. Check-list de pre-test y post-test (Solano, 2010)  Check-list de de asistencias. Check-list de pre-test y post-test (Pérez, Montesinos, Magaña, & Tene, 2010)	Acuerdos de estrategias de productividad con el personal y gerencia  Colaboración en las evaluaciones y controles por parte del personal de enfermería  Comunicación continua con recursos

desempeño del personal de enfermería cada tres meses a través de indicadores	Porcentaje de evaluación a enfermeras = calificación por ítems aprobados/ calificación total de ítems x100	Check-list de de asistencias. Check-list de pre-test y post-test	humanos y personal de enfermería
	Indicador de trato al paciente	Puntaje obtenido de la percepción del trato de los pacientes	
<b>COMPONENTES</b>			
1.1 Evaluación de desempeño aplicada a enfermeras	Número de pacientes atendidos en 8 horas laborables	Calificación de evaluación sobre 100	Baja Rotación del personal
1.2 Aplicación de Cuestionarios de satisfacción laboral	Número de factores intrínsecos y extrínsecos aprobados	Puntaje de encuestas (Pérez, Montesinos, Magaña, & Tene, 2010) Indicadores de eficiencia	Predisposición del área de gerencia y recursos humanos para evaluación y control
1.3 Tener planteadas metas institucionales y realizar un adecuado control de cumplimiento	Número de metas cumplidas al año	Porcentaje de metas cumplidas: número de metas cumplidas/metas totales planteadas x 100	Permanencia de autoridades del hospital
2.1 Brindar capacitaciones de motivación	Número de capacitaciones brindadas al año	Número de capacitaciones brindadas al año	
2.2 Reconocimiento dentro de la organización y satisfacción de necesidades	Porcentaje de reconocimientos otorgados al año	% de reconocimientos al año=reconocimientos dados/reconocimientos totales x 100	

3.1 Plantear actividades para cada enfermera	Porcentaje actividades cumplidas al año	% actividades cumplidas: número de actividades cumplidas/ número de actividades planteadas x 100	
3.2 Cumplimiento de asistencia Laboral	Número de faltas al año	Número de faltas al año= días laborables- días asistidos	
3.3 Evaluar nivel de calidad brindado al paciente	Número de ítems de calidad con puntajes de 90 a 100	Número de ítems cumplidos de acuerdo al protocolo de actividad	
<b>ACTIVIDADES</b>			Feridos establecidos
1.1.1 Calendarización para evaluaciones de enfermeras	Cumplimiento de fechas al año	Fechas cumplidas= fechas totales- fechas incumplidas	Liderazgo por gerencia y recursos humanos
1.2.1 Realizar un calendario de actividades mensuales	Indicador de rendimiento estratégico	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas	Llegar acuerdos entre personal y gerencia
1.3.1 Cronograma de metas propuesta para cada enfermera	Número de metas cumplidas en plazos de 6 meses	Número de metas realizadas: número de metas planteadas- número de metas no cumplidas	
2.1.1 Calendarización de Capacitaciones para área de gerencia y recursos humanos con temas de trabajo en equipos	Cumplimiento de calendario de capacitaciones al año	Número de capacitaciones al año = capacitaciones planteadas - capacitaciones incumplidas	
2.1.2 Calendarización de capacitaciones motivacionales para personal de enfermería	Cumplimiento de calendario de capacitaciones al año	Número de capacitaciones al año = capacitaciones planteadas - capacitaciones incumplidas	

2.2.1 Establecer fechas de reconocimientos al personal de enfermería	Número de reconocimientos entregados en un año calendario	% de reconocimientos= número de reconocimientos realizado/ número de reconocimientos planificados	
3.1.1 Planificación de actividades para cada enfermera	Porcentaje de actividades cumplidas	Porcentaje de actividades cumplidas= Número de actividades totales / número de actividades cumplidas x 100	
3.2.1 Calendarios de acuerdo a turnos incluido fechas festivas	Número de fechas cumplidas al año	Fechas cumplidas= fechas planteadas – faltas al trabajo	
3.3.1 Calendario establecido para aplicar a pacientes con el fin de evaluar desempeño de enfermeras	Percepción del trato del paciente por parte de la enfermera	Número de evaluaciones cumplidas= número de evaluaciones planteadas – número de evaluaciones incumplidas	

## CAPITULO IV

### 4 ESTRATEGIAS GENERALES

Al saber que el objetivo principal del proyecto es diseñar directrices para mejorar el desempeño y satisfacción del personal de enfermería del Hospital Regional de Ambato y de esta manera mejorar la productividad de esta área en el año 2019 dentro del periodo de enero a diciembre, se realizaran los siguientes pasos redactados a continuación.

#### 1.- Organizar y planificar

En este proceso consta la reunión con las autoridades correspondiente para que nos brinden la apertura así como también aclara los problemas que acarrear la insatisfacción del personal y su baja desempeño en la institución. Una vez entendido el problema lo que se realizara es el planteamiento de objetivos lo que lleva consigo el planificar cada una de las actividades para que se cumplan los objetivos. Se recomienda una vez planificado los objetivos y actividades empoderar a los trabajadores para que se mas fácil que se involucren en el proyecto y sientan que son parte importante de la institución

Es importante saber que cada uno de los objetivos del proyecto se recomienda poner una persona que será encargada de la ejecución del proyecto así como también una encargada de la evaluación en base a indicadores que reflejen que los objetivos se estén cumpliendo. Así también una de las principales acciones dentro de la planificación está el que la actividades estén interrelacionadas y a esto se le combina con recursos humanos, materiales técnicos y financieros con el fin de que estén correctamente planificados y organizados de acuerdo a las necesidades y recursos financieros de la institución destinados al proyecto

Dentro de este mismo contexto se solicitara al director de la institución que gestione este proceso, lo que significa liderar, administrar recursos y controlar la ejecución

Una vez puesto los objetivos y las actividades para cada uno de ellos es necesario que se realice un plan de actividades el cual conste del encargado para cada actividad la manera que será evaluado y quien es la persona la cual será el evaluador, finalmente es datos serán entregados al director con el fin de gestionar el proyecto

## **2.- Motivación y explicar los objetivos al personal de enfermería**

Explicar con técnicas de motivación que es un proyecto el cual brindara beneficios tanto al cliente interno como al externo así también que este mismo proyecto está tratando de encontrar mejores alternativas para la institución. Por otra parte ser claros con los objetivos que planteo la institución y poder contar con su ayuda, así mismo pedir opiniones y poder encontrar soluciones en el caso de que haya problemas con algún objetivo planteado.

En este paso es importante que se presente datos de la actual institución que sean palpables para ellos, estadísticas nacionales y locales, contenido significativo, lo cual nos ayudara a tener mayor apoyo por parte de enfermeras y colaboradores del proyecto así como también ayudara a buscar soluciones que provengan del mismo empleado.

## **3.-Ejecución**

En este paso lo que se realizara es ejecutar el proyecto tal y como está planteado y poder alcanzar metas planteadas para cada trabajador, es importante realizar un seguimiento del proyecto que nos facilita identificar problemas y solucionar de la manera más breve posible

## **4.- Evaluación**

Es indispensable que se realice una evaluación trimestral o semestral de acuerdo a la planificación que se realizó en el paso 1, esta evaluación debe contar con indicadores que sean medibles y que se pueda comparar con resultados anteriores al proyecto e incluso estos mismo indicadores nos ayudaran a evaluar el trabajo actual de enfermeras de la institución con el fin de cumplir objetivos y metas planteadas

## **5.-Comunicación de Resultados**

Durante esta fase se realizara una reunión con todos los involucrados en el proyecto y que sean parte de la institución con el fin de ser transparentes con los resultado y que puedan ver qué objetivos y metas se alcanzaron, donde se encontraron problemas y cuáles fueron las soluciones.

## CAPITULO V

### 5 RESULTADOS ESPERADOS

Después de la implementación del Proyecto para mejorar el desempeño laboral y satisfacción del personal de enfermería en el Hospital Regional de Ambato en el año 2019 se esperan los siguientes resultados

- Se espera la apertura de las autoridades al cronograma de actividades planteado, así como también se espera el apoyo de las enfermeras en las actividades que se necesitan de horas extras a las laborables, así como también mejorar la actitud de enfermeras en el lugar de trabajo.
- Se espera tener una tasa de rotación de enfermeras menor a la actual, ya que uno de los motivos rotación del personal es la inconformidad con el lugar de trabajo y falta de motivación con su puesto de empleo, es así como con la implementación del proyecto se busca que la motivación incremento y la rotación disminuya.
- Otro de los resultados esperados es disminuir gastos del hospital Regional de Ambato en capacitaciones con el nuevo personal de enfermería, ya que el rotar el personal representa gastos en capacitaciones así como también pérdida de tiempo ya que se requiere semanas de entrenamiento del nuevo personal
- Se espera una mejor atención al paciente, ya que las enfermeras son personal que mantiene trato directo con el paciente e incluso se espera menos días de hospitalización del paciente, esto último debido que las enfermeras son las encargadas del tratamiento del paciente hospitalizado en el caso de que se brinde una atención de calidad se espera que el paciente tenga menos días hospitalizados, además que la percepción del trato debe ser mayor a la actual
- Uno de los principales resultados es tener un mejor clima laboral en áreas de enfermeras, es decir que haya un mejor trato entre compañeros de trabajo.
- Se espera una mejor comunicación del personal de enfermería con las autoridades del hospital, que haya un mejor liderazgo de parte del gerente general del hospital con el fin de evitar conflictos por falta de comunicación así

también se espera que el departamento de calidad sea el encargado de mantener informado al gerente para que pueda tomar las decisiones más acertadas.

- Se espera un personal motivado que su nivel de satisfacción sea mayor que al inicio del proyecto así también esperamos que el desempeño mejore de acuerdo con la motivación que se les brindara, ya que un personal satisfecho con su puesto de trabajo es el resultado de un empleado con una alta productividad, es decir satisfecho con sus resultados y con la institución en la que trabaja

## **CAPITULO VI**

### **6 Plan de actividades y cronograma de Gantt**

Por lo descrito anteriormente, las directrices que serán entregadas en el año 2019 al hospital regional de Ambato con el fin de mejorar el desempeño y satisfacción de las enfermeras, a continuación se detallas el plan de actividades

**Tabla 1.- Plan de actividades para el año 2019 del proyecto para mejorar desempeño laboral y satisfacción del personal de enfermería**

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plan de monitoreo</b>	<b>Indicador</b>
7 Enero	Reunión con directivos del hospital regional de Ambato	Director general	- Proyector - Computadora - Copias del plan - Expositor	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
14 Enero	Conferencia de importancia de la satisfacción y desempeño laboral del personal de enfermería	Recursos humanos	- Proyector - Computadora - Expositor	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
21 Enero	Aprobación de Cronograma	Director general	- Proyector - Computadora - Cronograma impreso - Expositor	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
28 Enero	Socialización del proyecto con enfermeras y autoridades del Hospital	Recursos humanos	- Proyector - Computadora - Expositor	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
4 Febrero	Aplicación de cuestionario de satisfacción laboral a enfermeras	Jefe de enfermeras	- Copias de cuestionario - Esferos	Mediante Check list de indicadores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral	Puntaje de encuestas  Indicadores de eficiencia
7 Febrero	Evaluación del desempeño laboral	Audidores médicos	- Copias de evaluaciones	Mediante Check list de cumplimiento de	Numero de ítems cumplidos de acuerdo al protocolo de

	del personal de enfermería		- esferos	items dentro del trabajo de las enfermeras	actividad
11 Febrero	Tabulación de encuesta y evaluaciones	Jefe de calidad	- Sistema tabulador de datos - Computadora	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
15 Febrero	Entrega de resultados (porcentajes e indicadores) a autoridades	Dirección de Calidad	- Resultados impresos físicamente	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
18 Febrero	Entrega de directrices para su aprobación en la institución	Dirección de calidad	- Directrices impresas - Proyector - Expositor - Computadora	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
22 Febrero	Reunión con enfermeras para la entrega de nuevas metas laborales y sensibilización	Recursos humanos	- Proyector - Computadora - Cronograma impreso - Expositor	Mediante Check list de cumplimiento de metas	Porcentaje de metas cumplidas: número de metas cumplidas/metastotales planteadas x 100
25 Febrero	Planteamiento de metas personales por parte de enfermeras del hospital	Jefe de enfermeras	- Computadora	Mediante Check list de cumplimiento de metas	Porcentaje de metas cumplidas: número de metas cumplidas/metastotales planteadas x 100
16 Marzo	Primera charla motivacional a	Recursos Humanos	- Proyector - Computadora	Mediante Check list de cumplimiento de	Número de capacitaciones realizadas / Número de

	enfermeras		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expositor</li> <li>- Hojas para actividades</li> <li>- Objetos solicitados (solicitud del motivador)</li> <li>- Coach motivacional</li> <li>- Coffe break</li> </ul>	charlas motivacionales	capacitaciones programadas x 100
18 Marzo	Evaluación de metas institucionales y personales a enfermeras	Dirección de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias de evaluaciones</li> <li>- Esferos</li> </ul>	Mediante Check list de cumplimiento de metas	Porcentaje de metas cumplidas: número de metas cumplidas/metas totales planteadas x 100
25 Marzo	Cuestionario satisfacción laboral	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias de cuestionarios</li> <li>- Esferos</li> </ul>	Check-list de pre-test y post-test	Puntaje de encuestas  Indicadores de eficiencia
8 Abril	Entrega de Resultado del primer trimestre a autoridades	Dirección de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados impresos físicamente</li> </ul>	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
15 Junio	Segunda charla motivacional	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Computadora</li> <li>- Expositor</li> <li>- Hojas para actividades</li> <li>- Objetos</li> </ul>	Mediante Check list de cumplimiento de charlas motivacionales	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas x 100

			solicitados (solicitud del motivador) - Coach motivacional - Coffee break		
21 Junio	Evaluación de satisfacción laboral	Recursos Humanos	- Copias de la evaluación - esferos	Mediante Check list de indicadores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral	Puntaje de encuestas Indicadores de eficiencia
8 Julio	Entrega de Resultado del segundo trimestre a autoridades	Dirección de calidad	- Resultados impresos físicamente	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
28 Septiembre	Tercera charla motivacional	Recursos Humanos	- Proyector - Computadora - Expositor - Hojas para actividades - Objetos solicitados (solicitud del motivador) - Coach motivacional - Coffe break	Mediante Check list de cumplimiento de charlas motivacionales	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas x 100
1 Octubre	Evaluación de metas institucionales y	Dirección de Calidad	- Copias de la evaluación	Mediante Check list de cumplimiento de	Porcentaje de metas cumplidas: número de metas

	personales enfermeras a		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esferos</li> <li>- Computadora</li> </ul>	metas	cumplidas/metastotales planteadas x 100
5 Octubre	Evaluación de satisfacción laboral	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias de la evaluación</li> <li>- Esferos</li> </ul>	Mediante Check list de indicadores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral	Puntaje de encuestas Indicadores de eficiencia
4 Noviembre	Entrega de Resultado del tercer trimestre a autoridades	Dirección de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados impresos físicamente</li> </ul>	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
1 Diciembre	Día de integración del personal de enfermería (4ta charla motivacional)	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Computadora</li> <li>- Expositor</li> <li>- Hojas para actividades</li> <li>- Objetos solicitados (solicitud del motivador)</li> <li>- Coach motivacional</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	Mediante Check list de cumplimiento de charlas motivacionales	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas x 100
9 Diciembre	Evaluación de metas institucionales y personales a enfermeras	Dirección de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias de la evaluación</li> <li>- Esferos</li> </ul>	Mediante Check list de cumplimiento de metas	Porcentaje de metas cumplidas: número de metastotales cumplidas/metastotales planteadas x 100
12 Diciembre	Evaluación de	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias de la</li> </ul>	Mediante Check list	

	satisfacción laboral	Humanos	evaluación - Esferos	de indicadores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral	Puntaje de encuestas  Indicadores de eficiencia
16 Diciembre	Recaudación de datos anuales	Dirección de Calidad	- Computadora - Sistema de tabulación	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
18 Diciembre	Entrega de resultados a las autoridades (porcentajes e indicadores evaluados)	Dirección de Calidad	- Resultados impresos físicamente	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas
23 Diciembre	Socialización de resultados con el personal de enfermería y autoridades del hospital	Dirección de Calidad	- Proyector - Computadora - Expositor - Hojas con resultados actuales y anteriores	Mediante Check list de cumplimiento de actividades	Número de actividades cumplidas= número de actividades planteadas- número de actividades no realizadas

**Fuente:** Elaboración propia por el autor

Una vez planteadas las actividades se entregara a las autoridades junto el cronograma de Gantt con el fin de tener una mejor planificación en el Hospital Regional de Ambato. Hay que tener en cuenta que cada una de las actividades puede ser cambiada de acuerdo a las necesidades y autorización que nos brinde la institución, además cabe recalcar que las charlas de motivación se trataran de hacer los fines de semana con el fin de no intervenir en la producción del personal





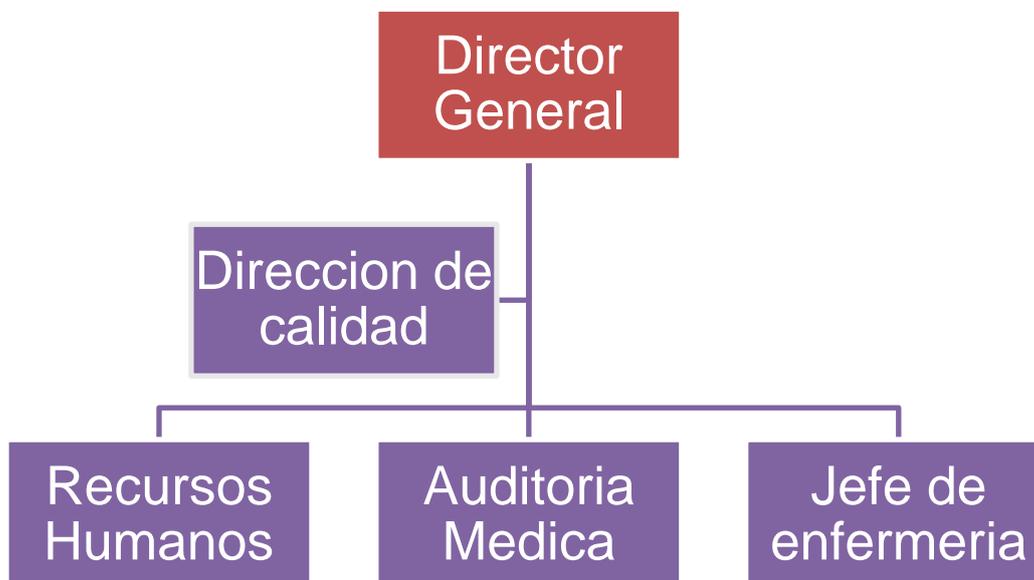


## CAPITULO VII

### 7 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

El hospital Regional de Ambato consta de un gerente general, para el proyecto es necesario que este en contacto directo con el departamento de recursos humano así como con el departamento de calidad que a su vez deba estar en contacto con el jefe de enfermería y personas encargadas auditoria médica.

El organigrama quedaría de la siguiente manera:



**Figura 2.- organigrama para el proyecto de mejoramiento de satisfacción laboral y desempeño de enfermera en el Hospital Regional de Ambato Fuente: Elaboración propia por el autor**

En donde el director general debe ser una persona que posea liderazgo así como también pueda tomar las direcciones correctas al mostrarle los resultados trimestrales del personal de enfermería

Por otra parte en el área de dirección de calidad debe ser encargado una persona que reciba resultados de los tres departamentos, con la capacidad de ver si existe posibles problemas con algún departamento a su cargo y tratar de buscar las mejores soluciones.

Esta dirección va estar cargo de:

1 director de calidad

2 auditores médicos

1 persona de recursos humanos

1 jefe(a) de enfermeras

### **Auditores médicos**

Serán los encargados de verificar el cumplimiento de las normas de y políticas del hospital regional de Ambato.

Se encargarán de analizar eventos adversos en el caso de que se presenten, elaboración de protocolos, procesos, guías de práctica clínica; las cuales debes estar basada en evidencia científica

También tiene que informar al personal de salud las normas y políticas existentes así también serán encargados de evaluar y entregar retroalimentación para que en el caso de que exista problemas puedan hallar el problema y se pueda corregir.

Los conocimientos que requiere son manejo de normativas vigentes, gestión de las calidades en procesos, administración de servicios de salud, técnicas y prácticas de auditoria medica

Los estudios requeridos: título de tercer nivel en medicina general, especialista en auditoria médica y al menos debe poseer 2 años de experiencia en auditoria médica o trabajos relacionados

### **Recursos Humanos**

Estará encargado de realizar las encuestas de satisfacción, así como también las de motivación, será un persona que debe estar en contacto directo con el personal de enfermería para que pueda evaluar el trabajo de campo, ambiente laboral, problemas entre personal, entre otros problemas

Esta persona esta cargo de planificar cada charla motivacional y ver el comportamiento de las personas en cada actividad a realizar, debe ser una persona imparcial.

Los conocimientos que requiere son manejo de grupos, conocimientos en técnicas de motivación del personal, conocimientos en satisfacción laboral, se le debe caracterizar en solución espontanea de problemas en los diferentes departamentos, conocimientos de liderazgo, saber escuchar y comunicativo con el personal.

Los estudios requeridos: título de tercer nivel en relaciones públicas o carreras afines y tener experiencia en departamento de recursos humanos o manejo de grupo.

### **Jefe (a) de enfermeras**

Esta persona debe ser elegido de acuerdo a sus actitudes dentro de la institución así como también que conozca los protocolos de enfermería que se usan dentro de la institución, en preferencia debe ser una persona que vea el bienestar de la institución así como también de sus colegas.

Esta persona estará a cargo de verificar que se cumplan protocolos de enfermería en manejo de pacientes, evaluar la calidad brindada la paciente, ver el cumplimiento de normativas vigentes, retroalimentar a enfermeras y poder transmitir cualquier inquietud al jefe de calidad

Los estudios requeridos: título de tercer nivel de enfermero y debe poseer al menos 2 años de experiencia en el campo de enfermería

## CAPITULO VIII

### 8 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo del proyecto consta de dos fases relativamente una al inicio y otra al final con el fin de poder compara resultados y se verifique la acción de todos los involucrados

Hay que tener en cuenta que el proyecto está basado en mejoramiento de la satisfacción laboral y el desempeño por lo que se evaluara estos dos puntos de manera continua durante el año que va a durar el proyecto es importante que el jefe del departamento de calidad siempre este pendiente de los resultados y de posibles inconvenientes que no estén planificados, con el fin de comunicar al gerente general.

En el proyecto se usaran indicadores que van a ayudar a que los resultados sean más reales, los indicadores son los siguientes:

#### **Planificación de actividades**

Número de actividades realizadas x 100

Número de actividades programadas

#### **Capacitaciones**

Número de capacitaciones realizadas x 100

Número de capacitaciones programadas

#### **Cumplimiento calendario laboral**

Fechas cumplidas= fechas planteadas – faltas al trabajo

#### **Cumplimiento de protocolo en enfermeras**

Número estándares cumplidos x 100

Número de estándares totales

## CAPITULO IX

### 9 Presupuesto y Financiamiento

Se tratara de establecer y cumplir con el presupuesto planteado en Plan Operacional Anual (POA) y Plan Anual de Compras (PAC) del Hospital Regional de Ambato

El proyecto esta direccionado a mejorar la satisfacción del personal con el fin de mejorar el desempeño laboral, con este fin de tener una mejor atención de calidad con los pacientes y así también tratando de disminuir los gastos financieros del hospital por lo tanto el cuanto al presupuesto se tratara de optimizar la mayoría de recursos como se exponen en la siguiente tabla

**Tabla 2.- Presupuesto y Financiamiento del proyecto expresado en dólares americanos**

Requerimiento	Recursos Humanos	costo	Infraestructura	costo	Insumos	Costos
Creación de la dirección de calidad	Director de calidad (1)	2500	Readecua miento de oficinas	2000	Materiales de oficina	150
	Auditores médicos (2)	3600	Escritorios (5)	1500		
	Persona recursos humanos (1)	1200	Sillas (5)	1000		
	Jefe(a) de enfermeras (1)	1400	Computadoras (5)	3500		
Capacitaciones de motivación	No aplica	No aplica	Auditorio	No aplica	Materiales que requiere la charla(papeles, marcadores, colores, etc)	200
			Megafonía	2000		
			Proyector	No aplica		

					Viáticos	1500
Aplicación de Cuestionarios	No aplica	No aplica	Auditorio	No aplica	Copias	200
					Esferos	20
Material informativo y de comunicación	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Trípticos, flyers, videos, etc	3000
Total		8700		10800		5070

**Fuente:** Elaboración propia por el autor

## CAPITULO XI

# 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 10.1 CONCLUSIONES

- Se concluye que en fases de inicio del proyecto se encontraron bajos nivel de satisfacción laboral em el personal de enfermería por ende empezó la preocupación de las autoridades
- El diseño de las directrices ayudó a mejorar el desempeño de los empleados, así como también mejoro los niveles de satisfacción laboral.
- Una estrategia que se usó para incrementar la satisfacción laboral es la motivación ya que se realizaran charlas con el fin de mejorar el ambiente laboral, así como también las expectativas en el trabajo.
- El gerente del hospital regional de Ambato ayudó en la autorización y permisos necesarios para la implementación del proyecto, así también se contó con el apoyo para el seguimiento continuo.

## 10.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda tener en cuenta los indicadores que ayudaran a evaluar las actividades con el fin de verificar el accionar de cada uno de los involucrados.
- En el caso de tener cifras bajas en el desempeño se recomienda entrevistas con el personal con problemas y el gerente del hospital para poder encontrar soluciones que sean eficientes y vayan de la mano con las metas del hospital
- Se recomienda hacer hincapié en las evaluaciones iniciales para que los datos sean reales y que existan la menor cantidad de errores posibles
- Se recomienda que en la contratación del personal sea imparcial y se cumpla con el perfil solicitado en el proyecto

## Bibliografía

- Administración de Gestión de Calidad. (2016). *Indicadores de calidad*. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/indicadores-calidad>
- Atalaya, M. C. (1999). SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD. *Revista de Psicología*, 6-46.
- Caligioe, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia* , 644-656.
- Cardenas , L., Velasco, C., & Fabela , M. (Octubre de 2012). *Desempeño laboral del personal de enfermería: visión de género*. Obtenido de [http://web.uaemex.mx/revistahorizontes/docs/revistas/Vol4/DESEMPENO\\_LABORAL\\_DEL\\_PERSONAL.pdf](http://web.uaemex.mx/revistahorizontes/docs/revistas/Vol4/DESEMPENO_LABORAL_DEL_PERSONAL.pdf)
- Cifuentes, J. (2012). *Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de Salud de cuarto nivel de atención*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/8907/1/539680.2012.pdf>
- Cisneros, C. (Noviembre de 2011). *Satisfacción laboral del personal de enfermería y su rotación con las condiciones de trabajo hospitalario*. Obtenido de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3020/4/MAE1ASL01101.pdf>
- Flores, J. (Septiembre de 2002). *SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA y SATISFACCION DEL PACIENTE HOSPITALIZADO* . Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/1038/1/1080116294.PDF>
- Fuentes, S. M. (Marzo de 2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- García, Y., Martínez, M. D., Rivera, M. I., & Gutiérrez, G. (Agosto de 2016). *Satisfacción laboral del personal de enfermería en dos instituciones de Salud Pública* . Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/04CA201601.pdf>
- Garzón, A., & Nono, H. (2018). *Satisfacción laboral del personal profesional de enfermería que labora en las áreas no críticas del Hospital Docente General de Calderón*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15236/1/T-UCE-0006-E0003-2018.pdf>

- Hernández, M., Hernández, A., Nava, G., Teresa, P., & Hernández, G. (Marzo de 2012). *Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-70632012000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632012000100002)
- Jiménez, G. Á., Arango, L. H., Castro, Y., Guitierrez, A., & Cossio, N. (2007). *Características del Proceso de Medición de la Gestión de Enfermería en el Ámbito Clínico*. Obtenido de [https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/enfermeria/ve-102/caracteristicas\\_proceso\\_medicion1/](https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/enfermeria/ve-102/caracteristicas_proceso_medicion1/)
- Lozada, M. (Mayo de 2013). *Percepción de la calidad de los cuidados de enfermería en pacientes que reciben terapias sustitutiva renal en el servicio de hemodiálisis del Hospital Carlos Andrade Marín*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6010/T-PUCE-6279.pdf?sequence=1>
- Marín, H. S. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 42-52.
- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Hospital Docente de Ambato se renueva luego de 46 años*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/hospital-docente-de-ambato-se-renueva-luego-de-46-anos/>
- Ministerio Nacional de Salud. (2012). *Manual del Modelo Integral de Salud MAIS*. Obtenido de [http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual\\_MAIS-MSP12.12.12.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2018). *Derechos del trabajador de Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/es>
- Organización panamericana de Salud. (Mayo de 2011). *Metas Regionales de Recursos Humanos para la Salud*. Obtenido de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2011/HSS-Manual-medicion-MetasReg-2011.pdf>
- Perèz, A. (Junio de 2015). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Pérez, E. F., Montesinos, O. A., Magaña, M., & Tene, H. (Junio de 2010). *Índice de satisfacción laboral*. Obtenido de [revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/download/5147/4809](http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/download/5147/4809)

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL. *NEGOTIUM*, 33-51. Obtenido de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49>
- Solano, S. (Julio de 2010). *Satisfacción laboral en profesionales de enfermería*. Obtenido de <https://www.revistacuidarte.org/index.php/cuidarte/article/view/74/587>