

# Aplicación del CAL en la evaluación del desempeño en enfermeras jefes de piso

Lic. Enf. María Elena Luján López, Lic. Enf. María de los Ángeles Martínez Corona

Hospital General de Zona No. 1, Tepic, Nayarit

## Resumen

### Palabras clave

- Educación basada en competencias
- Desempeño
- Enfermería
- Ambiente laboral

**Introducción:** La enfermera jefe de piso es un personaje clave en los servicios de salud, su función es organizar y dirigir las actividades del personal operativo de enfermería, para ello requiere de una serie de aptitudes y actitudes que le permitan conformar un ambiente laboral propicio para el buen

desarrollo profesional de las enfermeras.

**Objetivo:** Evaluar el desempeño de la enfermera jefe de piso (EJP) a través de la percepción de sus subordinados, respecto al ambiente laboral.

**Metodología:** Se realizó un estudio descriptivo, longitudinal, utilizando el instrumento para evaluar el clima del ambiente laboral (CAL) en 5 enfermeras jefes de piso, 17 enfermeras generales y 5 auxiliares de enfermería asignadas al servicio de urgencias en una unidad hospitalaria de 2° nivel de atención. **Resultados:** El desempeño de la EJP, mejoró de manera satisfactoria aunque no estadísticamente significativa ( $p=0.21$ ). En el desglose del desempeño por indicador la satisfacción fue significativa ( $p=0.005$ ).

**Discusión:** La aplicación del CAL se aproxima a la realidad del ambiente laboral y de manera indirecta permite inferir lo que la EJP realmente hace y como lo hace a través de una valoración sin autocomplacencia o prejuicio.

## Abstract

### Using the CAL to evaluate the performance of management nursing staff

**Introduction:** Management nursing staff an important key within the health care system. Its responsibility is to organize and manage the different activities of the clinical nursing personnel. To accomplish it, the staff requires a set of aptitudes in order to create a labor environment proper for the nursing professional development.

**Objective:** To evaluate the performance of management nursing staff through the perception of its subordinates, related to labor environment, a research was made with 5 nursing managers, 17 professional nurses and 5 assigned nursing aids at an emergency room from an acute general hospital.

**Results:** The performance of management nursing staff improved on satisfactory way although not statistically ( $p=0.21$ ). In the removal of the performance by indicator the satisfaction was significant ( $p=0.005$ ).

**Discussion:** Using the CAL comes close to the reality of labor environment, and on indirect way, allows to infer what management nursing staff really does and how it is done through an external valuation.

### Key words

- Education based on competitions
- Performance
- Nursing
- Labor atmosphere

### Correspondencia:

María Elena Luján López

Prol. Coyoacán No. 19, Col. Ojo de Agua C.P. 63023

Tel y Fax 01-3- 216-31-04. Telcel. 55-11-38-26-29

E-Mail: mariele07@hotmail.com.mx

## Introducción

Hoy en día la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos de una empresa; es por ello, que las organizaciones de salud al igual que muchas otras instituciones poseen un modelo administrativo para lograrlos.

En el sistema administrativo del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) el departamento de enfermería tiene un papel relevante, dado que se encarga de administrar los recursos y servicios de enfermería; con una práctica profesional basada en la división del trabajo por categorías laborales, organización y funcionamiento en equipo, servicios de calidad, desarrollo y eficiencia humana, sistematización de la atención, liderazgo, ideología de servicio, calidad, creatividad, productividad y toma de decisiones.

La organización jerárquica del departamento de enfermería adopta en el IMSS el modelo lineal, en el cual los puestos de mayor jerarquía son: jefe de enfermeras, subjefe de enfermeras, y jefes de piso; a nivel operativo se sitúan las enfermeras generales y las auxiliares de enfermería.<sup>1</sup>

Como tal cada una de las enfermeras asignadas, realizan actividades y funciones específicas de su categoría, así la Enfermera Jefe de Piso (EJP) es responsable de coordinar y dirigir el esfuerzo de los subordinados a través de la información, instrucción, asesoría y supervisión del cuidado de enfermería que se proporciona al usuario de los servicios de salud.<sup>2</sup>

La efectividad de la administración de los servicios de enfermería depende en gran medida de la habilidad de los dirigentes para motivar a su personal, poner en marcha sistemas de comunicación eficaces, de su habilidad de liderazgo, así como de fomentar relaciones humanas con respeto, colaboración y reconocimiento, logran-

do con ello la creación de un ambiente laboral propicio para que el trabajador contribuya con todo su potencial al logro de los objetivos personales e institucionales.<sup>3</sup>

Con base en lo anterior y considerando que se ha demostrado que la conducta del ser humano es influida por algunos factores de su ambiente para motivar o estimular a las personas,<sup>4</sup> es preciso hacer énfasis en el ambiente laboral que propicia la EJP como reflejo de su desempeño, entendido como el cumplimiento de las diversas funciones definidas por la institución, especialmente las que se refieren a funciones directivas, las cuales deben ser consideradas como aspectos presentes en cualquier ambiente laboral para la valoración de situaciones más que de personas, sobre la percepción de aspectos como: confianza, apoyo, satisfacción, respeto, superación y eficiencia.<sup>5</sup>

Para lograr un ambiente laboral óptimo la EJP debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes suficientes para la satisfacción de ambos, optimizar los recursos y coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.<sup>6</sup>

De acuerdo con evidencias en diversos estudios se encontró que la capacitación tradicional no ha logrado modificar favorablemente el desempeño de la EJP, y aún cuando conocen las actividades de supervisión, las realizan en menos del 50%.<sup>7,8</sup> En otro estudio se identificó que sólo 10% del personal tiene habilidades de liderazgo; 35% manifiesta comportamiento agresivo, 28% comportamiento pasivo y, asertivo en 23%; la comunicación efectiva en 15%,<sup>9</sup> se observó que no cumplen con las actividades inherentes a su puesto, pero si realizan otras actividades que no les competen.<sup>10</sup>

De las estrategias educativas que generan un impacto en el desempeño laboral está la que se basa en el modelo de educación por competencias profesionales, considerada una alternativa prometedora por ofrecer un perfil con-

creto de actitudes y habilidades que le permiten hacer a quien lo practica algo preciso, relevante y socialmente útil para el desenvolvimiento personal. Con este modelo, se impartió en el hospital un curso de educación por competencias profesionales dirigido a las EJP, para desarrollar aquellas capacidades profesionales que le permitan ejercer las funciones y tareas inherentes a su campo de acción.

## Objetivo general

Evaluar el desempeño de la enfermera jefe de piso a través de la percepción de sus subordinados, respecto al ambiente laboral. Porque se considera que el ambiente laboral es donde se refleja el desempeño de las personas que están directamente involucradas en dicho proceso.

## Metodología

Se efectuó un estudio descriptivo, longitudinal, en un periodo de dos meses, en el servicio de urgencias de una unidad de salud de 2° nivel de atención en la ciudad de Tepic, Nayarit. Se incluyeron EJP, enfermeras generales y auxiliares asignadas al servicio de urgencias de todos los turnos, con tipo de contratación de base o con interinato mínimo de un año y que permanecieran laborando en el servicio un mes antes del estudio y dos meses después. Se excluyeron a enfermeras que estuvieran ausentes por vacaciones, incapacidad o permisos y aquellas que no aceptaron participar en el estudio. De las siete EJP se incluyeron cinco y de las 30 enfermeras operativas se incluyeron 22, (17 enfermeras generales y cinco auxiliares de enfermería). La variable de estudio, fue el desempeño de la EJP, medida a través del ambiente laboral que perciben sus subordinados antes y después de un curso de educación por competencias profesionales. Se utilizó como ins-

trumento de medición el cuestionario de ambiente laboral (CAL) integrado por seis indicadores: *confianza*, entendida como un estado en el que las relaciones laborales que se establecen son abiertas y consistentes; *apoyo*, grado en el cual los subordinados reciben la ayuda necesaria y tienen con quien acudir ante diversos problemas para favorecer su desempeño; *satisfacción*, magnitud en la que actividades laborales son agradables, estimulantes y cumplen con las expectativas de los participantes; *respeto*, las relaciones interpersonales se basan en la debida atención y consideración; *superación*, diversidad de oportunidades con los cuales el ambiente laboral permite y favorece el desarrollo profesional de los subordinados; *eficiencia*, grado del ambiente laboral que promueve, facilita y reconoce las acciones bien realizadas, oportunas y pertinentes a las circunstancias.<sup>5</sup>

Se elaboraron seis preguntas por indicador, tres en sentido positivo y tres en negativo, con categorías de respuesta: siempre o casi siempre, algunas veces y nunca o casi nunca, el valor para cada categoría fue de 2, 1 y 0 respectivamente si el sentido de la pregunta fue positivo, si el sentido de la pregunta fue negativo, el valor para siempre o casi siempre fue cero, algunas veces uno y nunca o casi nunca dos. Se identificó como nivel alto de desempeño una puntuación de 49-72, nivel medio 25-48 y nivel bajo menos de 24 puntos.

Se recolectó la información, a través de la aplicación del CAL al personal operativo de enfermería un mes antes y un mes después de la capacitación por competencias profesionales de las EJP, con el fin de valorar su desempeño laboral.

Dicha capacitación tuvo una duración de 40 horas, dividido en tres módulos, con los siguientes temas: sistema y gestión por competencias profesionales, administración de cali-

dad y desarrollo de habilidades gerenciales, manejo efectivo de grupos, comunicación, liderazgo, elaboración de programas educativos por competencias, proceso de enfermería y estrategias de mejora en la competitividad de la enfermera jefe de piso.

El análisis estadístico se realizó con estadística descriptiva.

## Resultados

La edad promedio de las EJP es de 40 años, antigüedad laboral de 15 años, escolaridad máxima de nivel postécnico en 100%, un 80% labora en el turno vespertino y nocturno, y son casadas.

Con relación al nivel de desempeño de las EJP, previo a la capacitación se observó con nivel medio y alto, 73% y 27% respectivamente. En la medición posterior a la capacitación el nivel medio disminuyó a 55%, y aumentó el nivel alto a 45%. Al hacer la comparación del desempeño antes y después de la capacitación no se observaron diferencias estadísticamente significativas  $p=0.21$  (figura 1).

La evaluación del desempeño por indicadores no mostró diferencia es-

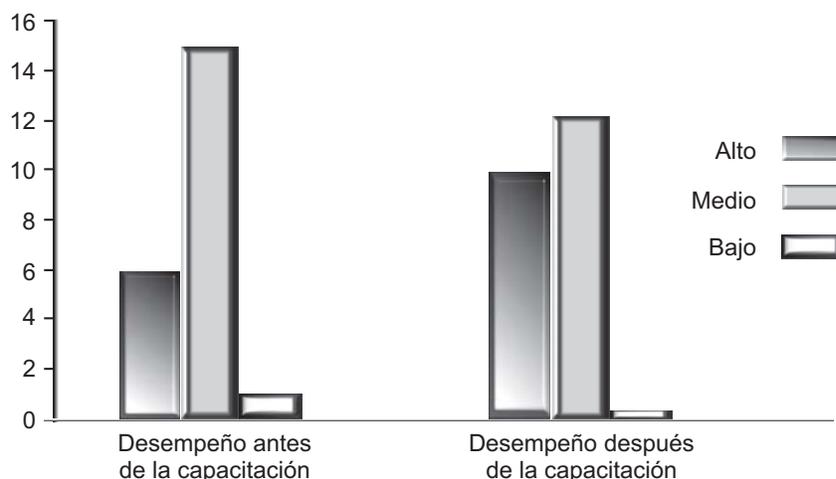
tadística en el caso de cinco indicadores, excepto el que evalúa satisfacción con una mejoría significativa ( $p=0.005$ ). El indicador de eficiencia se mantuvo en las mismas cifras sin diferencia estadísticamente significativa entre las dos mediciones (cuadro I).

## Discusión

Los resultados obtenidos son una aproximación indirecta que permite inferir el desempeño de la EJP, de lo que realmente hace y como lo hace, atenúa en gran medida los efectos de la autocomplacencia y el prejuicio positivo o negativo en la valoración del desempeño cuando ésta se basa en opiniones de otras personas.

Se considera que a pesar de que la EJP no es completamente autónoma para actuar, si constituye un factor clave en la conformación del mismo; dado que el CAL se acerca a la realidad del ambiente laboral de las enfermeras operativas, es útil para indagar como perciben ellas las diferentes situaciones de trabajo originadas por la relación entre las características personales y el medio ambiente que les rodea.<sup>11</sup>

Figura 1. Desempeño laboral de la Enfermera Jefe de Piso con base en la percepción de sus subordinados



Cuadro I. Evaluación por indicador respecto al desempeño laboral de la enfermera jefe de piso

Desempeño	Indicadores											
	Confianza		Apoyo		Satisfacción		Respeto		Superación		Eficiencia	
	AC	DC	AC	DC	AC	DC	A	DC	AC	DC	AC	DC
Alto	12	17	12	15	9	18	13	17	8	13	21	22
Medio	10	5	10	7	13	4	9	5	14	9	1	0
P. Wilcoxon	2.53		0.86		7.76		1.68		2.28		1.02	
P =	0.111		0.352		0.005		0.195		0.131		0.311	

n = 22      A.C. Antes de la capacitación      D.C. Después de la capacitación

Es importante señalar que en el desglose por indicadores, el de satisfacción obtuvo una mejoría significativa, es decir las enfermeras operativas consideraron que las actividades laborales son agradables, estimulantes y cumplen con sus expectativas, resultados que concuerdan con lo encontrado en el estudio de Moreno y Viniegra.<sup>7</sup>

En la evaluación con el indicador eficiencia antes y después del curso se mantuvo la percepción de un ambiente laboral que promueve, facilita y reconoce las acciones bien realizadas oportunas y pertinentes a las circunstancias, resultados que difieren de lo encontrado en el estudio

antes mencionado, en el cual la eficiencia fue el indicador que obtuvo la puntuación más baja.

Es recomendable medir en diferentes momentos en el tiempo, estimar el efecto de la capacitación y los cambios en el desempeño de la EJP, dado que la teoría cognoscitiva social como soporte de la educación basada en competencias, argumenta una distinción entre el aprendizaje y desempeño, en ésta los educandos pueden adquirir conocimientos pero no aplicarlos hasta que se enfrenten a situaciones que consideren de interés.<sup>12</sup>

En la situación concreta del servicio de urgencias, considerada como una área que impone pesadas cargas

emocionales y la habilidad para hacer frente a estas demandas en gran medida depende de la capacidad de la enfermera su habilidad para enfrentarlas y del ambiente laboral en que se desenvuelva, condiciones que si no son favorables podrían generar daños a la salud física.<sup>13</sup>

Los hallazgos de este estudio plantean la necesidad de promover el desarrollo de una actitud reflexiva sobre lo que se hace, el cómo y el por qué se hace (experiencia cotidiana), así mismo, a propiciar el refinamiento del desempeño personal y profesional a través de la generación de propuestas e iniciativas de acción que incidan en el proceso de atención a la salud.

### Referencias

- Balderas ML. Administración de los servicios de enfermería. 3ra. ed. México, DF. Interamericana, 1995; p:17-19.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. Descripción del puesto enfermera jefe de piso. Manual de organización del departamento de enfermería, Dirección Regional Occidente IMSS, p: 60-61.
- Pérez SA. Administración de los servicios de salud en enfermería. 1ra. ed. México: Trillas; 1992; p.47
- Marriner A. Manual para administración de enfermería. 2da. ed. México: Interamericana; 1988. p:168.
- Moreno SA, Viniegra VL. Capacitación y desempeño laboral parte I. Rev. Enferm. IMSS, 1999; 7(1): 21-25.
- Simón AD. La dirección de los servicios de enfermería. En: Administración de los servicios de salud en enfermería. Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social. OPS 1992; p: 253-258.
- Moreno SA, Viniegra VL. Capacitación y desempeño laboral en enfermería. Parte II, Rev. Enferm. IMSS, 1999; 7 (2): 77-81
- Cisneros GM. Análisis de la supervisión de la jefe de piso. Memoria VI Reunión Nacional de Investigación en Enfermería IMSS 1999; Morelos, México.
- Martínez PS. Conceptualización de liderazgo por el personal de enfermería. Memoria VII Foro Nacional de Investigación de Enfermería, 2000. Morelos, México.
- Verdín LR. Cumplimiento de la actividades de la enfermera jefe de piso. Memoria VII Foro Nacional de Investigación en Enfermería. 2000; Morelos, México
- Chávez HM, Álvarez MM, García PM, Villa CS. Satisfacción laboral en Médicos y enfermeras. Rev Med IMSS, 1996; 34(3):253-256.
- López LR, Frías HA, Rivera JL, Escobedo SV, col. Diseño de una estructura curricular por competencias. Rev. Med. IMSS, 2001; 39(2): 145-156.
- Cabrera Pivaral, CE y col. Ambiente de trabajo en una unidad médica familiar. Rev Med IMSS, 1994, 32: 543-548.
- Viniegra VL. El camino de la crítica y la educación. En: Materiales para una crítica de la educación. 1ª edición. México: Programas educativos IMSS, 1999; p.1-19.