

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DE UN PLAN CARRERA PARA LOS PROFESIONALES DE  
ENFERMERÍA EN LA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO DE LA CLÍNICA  
SHAIO.

PROYECTO DE GESTIÓN PARA OPTAR AL TITULO  
DE ESPECIALISTA DE CUIDADO CRÍTICO

CLAUDIA FRANCISCA PACHÓN CUÍTIVA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE ENFERMERÍA Y REHABILITACIÓN  
PROGRAMAS DE POSTGRADO  
CUIDADO CRÍTICO NUEVA MODALIDAD  
CHÍA, OCTUBRE DE 2014

DISEÑO DE UN PLAN CARRERA PARA LOS PROFESIONALES DE  
ENFERMERÍA EN LA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO DE LA CLÍNICA  
SHAIO.

PROYECTO DE GESTIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE ESPECIALISTA DE CUIDADO CRÍTICO

CLAUDIA FRANCISCA PACHÓN CUÍTIVA

ASESOR  
MYRIAM ABAUNZA DE GONZÁLEZ <sup>1</sup>  
DOCENTE DE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE ENFERMERÍA Y REHABILITACIÓN  
PROGRAMAS DE POSTGRADO  
CUIDADO CRÍTICO NUEVA MODALIDAD  
CHÍA, OCTUBRE DE 2014

---

<sup>1</sup> Abaunza de González Myriam. Asesora de proyecto de grado para optar al título de especialista de cuidado crítico nueva modalidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional, a mis amigos por su constante animo de perseverar, a mis asesores y docentes que una y otra vez guiaron mi camino para poder realizar este trabajo, pero sobretodo doy gracias a Dios por la oportunidad de seguir construyendo mi profesión y seguir luchando por mis sueños e ideales pese a las adversidades de la vida.

## Contenido

ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. PLATAFORMA DEL PROYECTO.....	8
1.1 MISIÓN.....	8
1.2 VISIÓN .....	9
1.3 VALORES CORPORATIVOS.....	9
1.4 POLÍTICAS.....	9
1.5 ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA.....	10
1.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1 ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	13
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. SOPORTE TEÓRICO .....	22
4.1 Teoría de Patricia Benner.....	22
4.1.1 De novata a experta .....	24
4.2 PLAN DE CARRERA.....	25
4.2.1 Modelo de carrera sin fronteras (Boundaryless Career).....	27
4.3 ARTICULACIÓN DE CONCEPTOS DE LA TEORIA PATRICIA BENER Y CARERA SIN FRONTERAS.....	33
5. SOPORTE CONCEPTUAL .....	34
6. OBJETIVO GENERAL .....	38
6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	38
6.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS .....	39
8. METODOLOGÍA .....	40
8.1 METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO.....	40
8.1.1 ACTIVIDADES .....	42
8.1.2 RESULTADOS .....	43

9 CRONOGRAMA .....	49
10 PRESUPUESTO.....	51
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS .....	57
ANEXO # 1 .....	57
ANEXO # 2 .....	58
ANEXO # 3.....	61
ANEXO # 4.....	78
ANEXO # 5.....	81
ANEXO # 6.....	84
ANEXO # 7.....	98

## **ABSTRACT**

In the last two years it has been observed that of the 140 nurses professional working in Shaio clinic 21% are detached annually of which 14% are nurses in intensive care units due to the offers that labor market offers in terms of better pay and professional status, causing losses of high potentials. The design and implementation of a plan for career professionals intensive care unit plan allow individual needs, recognizing their skills and abilities within the work area where they work, providing support to enable them to plan their careers and thus increase their motivation, training, promotion, retention and turnover.

En los dos últimos años se ha observado que de los 140 profesionales de enfermería que trabajan en la clínica Shaio 21% se desvinculan anualmente de los cuales el 14% son enfermeras de las unidades de cuidados intensivos debido a las ofertas que ofrece el mercado de laboral en términos de un mejor salario y estatus profesional, causando pérdidas de altos potenciales. El diseño e implementación de un plan carrera para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo permite identificar las necesidades individuales, el reconocimiento de sus habilidades y capacidades en el área donde trabajan, brindar apoyo para que puedan planificar sus carreras y por lo tanto aumentar su motivación, formación, promoción, retención y rotación.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de gestión hace referencia a la falta de un plan carrera para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo de la Clínica Shaio, que se define como una herramienta para planificar las necesidades de manera individual, reconociendo sus competencias y habilidades dentro del área de trabajo donde se desempeñan, brindándoles ayuda para que puedan planificar su vida profesional y de esta manera incrementar su motivación, formación, promoción, rotación y retención.

Actualmente la Clínica Shaio cuenta con profesionales de enfermería debidamente entrenados, permitiendo el desarrollo de habilidades y competencias en cada uno de ellos, llevándolos a un plus que los hace apetecidos por otras entidades, ofreciéndoles mejores incentivos en cuanto a remuneración y posicionamiento, ocasionando una gran pérdida de este capital humano con alto potencial para las unidades de cuidado intensivo en la clínica Shaio.

Durante los dos últimos años, la migración de profesionales de enfermería en la clínica Shaio con entrenamientos en campos especializados como las unidades de cuidado intensivo ha generado inquietud y polémica, sin embargo no se ha creado un indicador que mida con exactitud el porcentaje y los motivos de desvinculación, pero se ha percibido que se ven atraídos por mejores posicionamiento y reconocimiento en el mercado laboral que por ende van a mejorar su remuneración.

Un plan de carrera es una herramienta que permite seleccionar y determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo la historia de vida profesional de las personas a partir de las actividades y puesto que desempeña durante su vida laboral de manera participativa para planear su propia carrera de vida laboral, descubriendo su talento y competencias, garantizando que el área de cuidado intensivo sea identificada o distinguida por profesionales de enfermería claramente calificados para el logro de sus metas.



## **1. PLATAFORMA DEL PROYECTO**

La clínica Shaio, institución sin ánimo de lucro, nace en 1957, fundada por Don Abood Shaio, de ahí su nombre, convirtiéndose en el primer centro de cardiovascular en Colombia.

Estructuralmente la clínica cuenta con varias especializaciones y campos como lo son: cardiovascular, quirúrgicos, neurociencias, trasplante, urgencias, cardiología no invasiva, pediátrica, electrofisiología, cirugía vascular, hemodinámica, medios diagnósticos, rehabilitación cardíaca, unidad renal, nutrición, se ofrecen interconsultas de ginecología, oncología, endocrinología y hematología para ellas está contratado un especialista encargado de atender estas especialidades, unidad de cuidados coronarios, unidad de cuidados intensivos: pediátrico y adulto. Actualmente se emplean alrededor de 1700 personas, entre médicos, terapeutas, personal administrativo, servicios generales y enfermeras(os) siendo este último de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El departamento de enfermería cuenta con 300 personas de los cuales 140 son profesionales de enfermería que se destacan por ser un capital humano idóneo, competente y con alto potencial, con especializaciones y maestrías que les permite desempeñarse en puestos claves (áreas) dentro de la institución.

Hace algunos años los servicios o departamentos contaban con una misión y visión propia enfocada en los objetivos que cumplían específicamente en cada una de ellos. A raíz de la búsqueda de acreditarse como una institución de cuarto nivel, pionera en cardiología y alta complejidad, se creó una misión, visión y políticas universales y unos valores, para toda la clínica, que identifica y enmarca una cultura que busca los mismos objetivos y los mismos resultados. A continuación se presenta cada una de ellas:

### **1.1 MISIÓN**

Somos una institución enfocada en la atención cardiovascular y de alta complejidad, que cuenta con talento humano idóneo para garantizar el cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad en la atención, con calidez, utilizando tecnología de punta, e innovación permanente, basados en investigación y educación continuada y con responsabilidad social incluyente.

## **1.2 VISIÓN**

Ser el centro de excelencia cardiovascular y de alta complejidad.

## **1.3 VALORES CORPORATIVOS**

-Compromiso, trabajo en equipo, liderazgo institucional, innovación y actitud de servicio.

## **1.4 POLÍTICAS**

Actualmente la clínica cuenta con 18 políticas que a continuación se mencionan pero que cabe destacar las dos más importantes que enmarcan el objetivo de realizar el presente proyecto<sup>2</sup>:

- Política Comercial
- Política de Información y Comunicación
- Política de Compras
- Política de Gestión de la Información
- Política del Servicio Farmacéutico
- Política Ambiental
- Política para el Manejo de Antibióticos
- Política de Prevención, Control y Vigilancia Epidemiológica de Infecciones Asociadas al Cuidado de la Salud (IACS) y enfermedades de interés en salud pública (SIVIGILA)
- Política Institucional para la Atención y Seguridad de la Infraestructura
- Política Gestión del Riesgo
- Política de Administración del Recurso Humano
- Política de seguridad
- Política de Investigaciones
- Política de Confidencialidad
- Política de Humanización en la Atención
- Política de Gestión Tecnológica

---

<sup>2</sup> Documentación programa Almera. Pagina institucional clínica Shaio.  
<http://www.shaio.org/>

✓ Política de educación

La política de educación orienta las acciones para la generación de capital humano para la clínica, para la comunidad médica y de salud tanto nacional como internacional y para la comunidad en general beneficiaria de las acciones integrales de salud de la clínica. El capital humano hace referencia a la expresión del conjunto de conocimientos técnicos y cualificación de la persona que se materializa en el desempeño práctico y a través del trabajo. Para generar capital humano es indispensable, necesario y conveniente exponer al mayor número posible de personas a programadas, variadas y múltiples experiencias de aprendizaje que les permita desarrollar todo su potencial humano y profesional para su despliegue en el rol funcional dentro de la organización, dentro de la comunidad médica o de la salud y como gestores de la salud en la comunidad.

✓ Política de calidad

Cumplir con altos estándares de calidad en el proceso de atención en salud, teniendo como filosofía el mejoramiento continuo, fortalecimiento del recurso humano, la comunicación asertiva, innovación permanente de la tecnología y el uso adecuado de los recursos con base en la misión institucional a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, familia, cliente interno y comunidad en general.

## **1.5 ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA**

En el anexo número 1, podemos observar la estructura del organigrama que está conformada de manera jerárquica y vertical. Se encabeza por la junta directiva, gerente, director científico y los comités, que cabe resaltar el comité de ética, educación, calidad, entre otros. De ahí se desprende algunas dependencias encontrando el departamento de enfermería, lo cual quiere decir que sus decisiones son aprobadas por la dirección científica y algunos comités.

## 1.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Abarca la atención de servicios en áreas que se describen a continuación, con el objetivo de garantizar siempre una atención oportuna, con calidad y calidez, gracias a su a su capital humano que garantiza la buena práctica de procedimientos médicos de última tecnología.

En el área médica, cuenta con una alta gama de servicios con temas fuertes de servicios cardiovascular y neurovascular, entre los cuales cabe destacar:

- Cardiología clínica
- Cardiología intervencionista
- Cardiología no invasiva
- Cardiología pediátrica
- Prevención cardiovascular
- Cirugía cardiovascular
- Cirugía vascular periférica
- Electrofisiología y marcapaso
- Estudio de arritmias
- Medicina nuclear
- Neuroradiología
- Trasplantes de órganos en adultos y niños:  
Principalmente de corazón y riñón
- Cirugía bariátrica
- Cirugía plástica

Otras especialidades:

- Urología
- Pediatría
- Neumología
- Psiquiatría
- Hematología
- Endocrinología

- ✓ Convenios con entidades prestadoras de salud

La fundación Clínica Shaio, presta atención a diferentes entidades de la salud tanto EPS como a entidades de medicina prepagada, que a continuación serán mencionadas:

- Compañías de medicinas prepagada
- Pólizas y compañías aseguradoras
- Empresas promotoras de salud EPS
- Aseguradora de riesgo profesionales
- Administración de régimen especial
- Pólizas internacionales

Actualmente la clínica cuenta con un total de 165 camas, resaltando en las cuatro unidades de cuidados intensivos que a continuación se van a mencionar:

- Unidad de cuidado intensivo adulto: 22 camas
- Unidad de cuidado intensivo cardiovascular: 8 camas
- Unidad de cuidados intensivos pediátricos : 8 camas
- Unidad de cuidados coronarios: 25 camas

Es de gran importancia resaltar que las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio son aéreas de alta complejidad de atención que cuentan con un equipo interdisciplinario entre médicos, terapeutas, enfermeras auxiliares, camilleros, secretarías y profesionales de enfermería debidamente entrenados y competentes garantizando altos estándares de calidad y seguridad en la atención a pacientes con enfermedades cardiovasculares, neurovasculares, cirugías complejas, entre otras que implica el uso de conocimiento científico y alta tecnología para su cumplimiento.

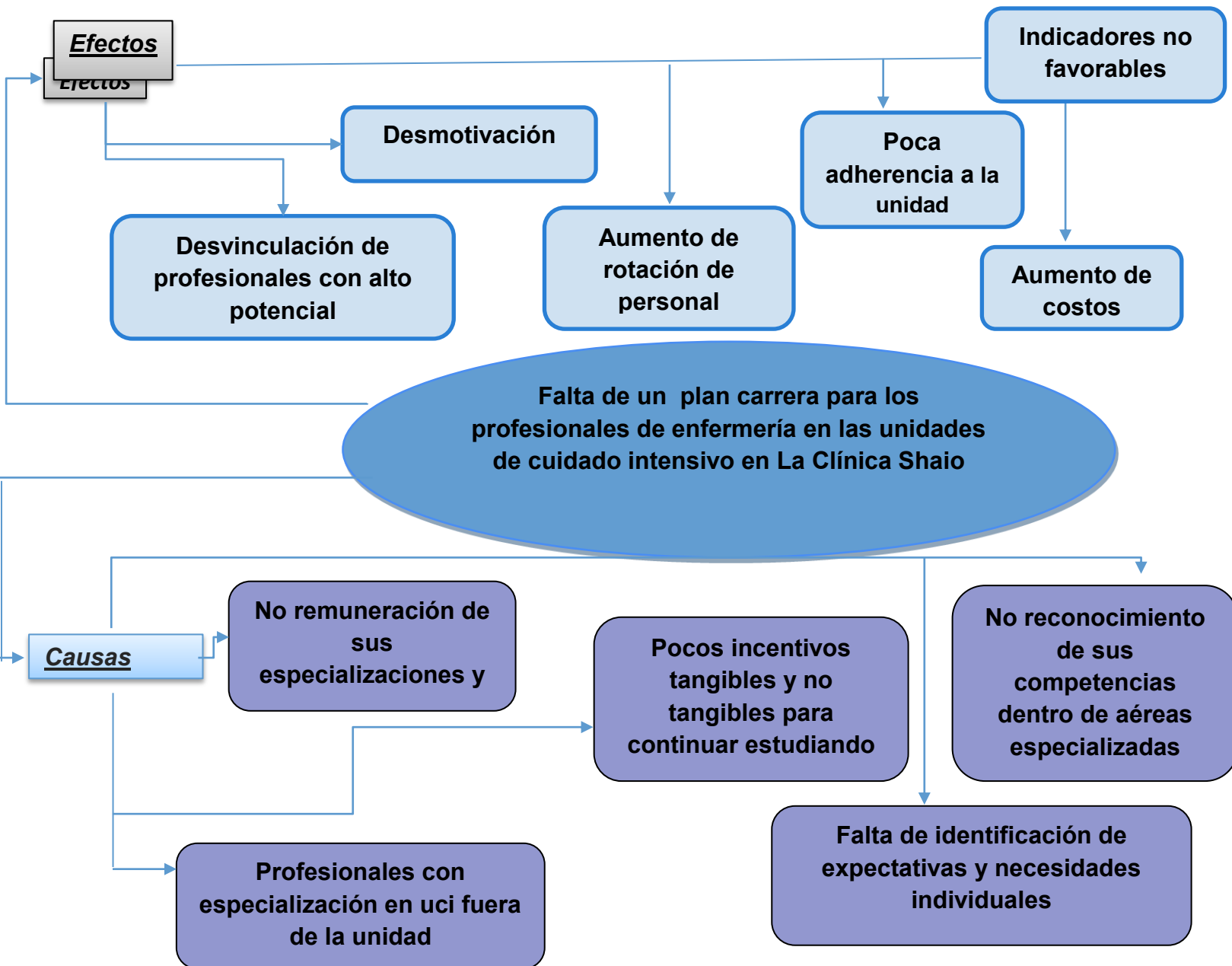
Actualmente hay 74 profesionales de enfermería que se desempeñan en las unidades de cuidados intensivos, sus edades oscilan entre los 23 a 47 años en un 67% y de los 48 a los 55 años un 33%. Cada profesional de enfermería tiene a cargo tres pacientes que varía dependiendo su grado de complejidad<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Información obtenida en la aplicación de una encuesta a los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo de la Clínica Shaio.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 ÁRBOL DEL PROBLEMA



## 2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La clínica Shaio, ha tenido una larga trayectoria durante todos estos años, ha crecido como una organización que busca el mejoramiento continuo (innovación y tecnología), pero sobretodo el fortalecimiento del capital humano. El trabajo en equipo, el entrenamiento en campos especializados, son algunas de las constantes permanentes para garantizar la calidad de atención en la institución. Con su evolución y reconocimiento, no solo a nivel nacional sino internacional, la exigencia en los procesos de selección y vinculación del personal ha aumentado. Contar con un equipo humano bien calificado, es prioritario para la clínica y sobre todo como la clave para el logro de sus objetivos estratégicos.

La Clínica Shaio ha presentado cambios importantes y trascendentales en cuanto a tecnología, innovación, docencia e investigación, condicionando a la organización a entrenamientos continuos que permite capacitar y fortalecer las competencias y a su vez aumentar sus responsabilidades en sus actividades diarias. Actualmente se emplean alrededor de unas 1.700 personas, ocupando un gran porcentaje el personal asistencial entre, médicos, bacteriólogas, terapeutas y enfermeras(os). Constantemente se vinculan personas a la institución entre los cuales cabe mencionar, profesionales egresados que buscan abrirse campos y experiencia a nivel laboral, identificándose plenamente con la clínica ya que se caracteriza por ser un excelente campo de entrenamiento.

Sin embargo la rotación es constante, a menudo vemos como se vinculan y desvinculan muchos profesionales de la salud resaltando a los profesionales de enfermería como una de las áreas de mayor rotación en la clínica. Lo anterior lleva a la necesidad de nuevos entrenamientos de personal de áreas de hospitalización para la unidad y por ende la necesidad de vinculación de nuevos profesionales a la clínica para cubrir los servicios hospitalarios que han quedado descubiertos, generando costos e inversión de recursos.

En los dos últimos años se ha observado que de los 140 profesionales de enfermería que laboran en la Clínica Shaio el 21% se desvinculan anualmente de los cuales un 14%<sup>4</sup> son profesionales de enfermería de las unidades de cuidados intensivos, debido a las ofertas que el mercado laboral les ofrece en cuanto a mejor remuneración y estatus profesional, ocasionando pérdidas de capital

---

<sup>4</sup> Información calculada de listas de personal profesional de enfermería de las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio.

humano con alto potencial para las unidades de cuidado intensivo, aumentando la necesidad de nuevos entrenamientos para cubrir estos puestos y perdiendo la continuidad de adherencia para el cumplimiento de metas y objetivos propios de la unidad relacionados con la calidad y la seguridad en la atención que se presta. Estos profesionales antes de ingresar a las unidades son elegidos por las supervisoras, quienes pueden observar unas competencias específicas para desempeñarse en estas aéreas y cumplen un debido entrenamiento que le permite un mejor desempeño para alcanzar los objetivos de cada unidad. Lo anterior ha llevado a que estén en continuo aprendizaje (educación continuada), puesto que las unidades de cuidados intensivos son cada vez más dinámicas y complejas en el manejo de los pacientes a su cargo, sin embargo de los 74 profesionales solo un 27% tiene especializaciones y un 13% cuenta con maestría<sup>5</sup>.

Se ha visto que el plus de los profesionales de enfermería que han trabajado en las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio tiene mejores ofertas laborales gracias a los entrenamientos y conocimientos adquiridos en las unidades de cuidado intensivo que les permite desempeñarse en muchos campos o áreas, llevando a que se ven más atraídos e interesados por los salarios y reconocimiento en el puesto de trabajo, pese a que refieren que no van a hacer lo que les gusta<sup>6</sup>.

La falta de un diseño de un plan de carrera para los profesionales de enfermería es una de las causas de esta rotación constante, puesto que no existe una herramienta que permita ayudar a los profesionales a comunicar sus expectativas y necesidades de desarrollarse profesionalmente, que no permite una mejor motivación, promoción y retención.

En el anexo # 2 se aprecian los resultados de la aplicación de una encuesta que se realizó a los profesionales de enfermería una vez se dio a conocer la propuesta de diseñar un plan de carrera y sus beneficios. La encuesta se aplicó de manera aleatoria a 29 profesionales. A continuación muestra el análisis de los resultados de esta encuesta:

---

<sup>5</sup> Información obtenida por sondeo de las listas de los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo, en el segundo semestre del año 2012 y primer semestre del año 2013.

<sup>6</sup> Análisis realizado después de interrogar a algunos profesionales de enfermería que renunciaron en el segundo semestre del 2012 y primer semestre del 2013.



Es claro que la clínica Shaio cuenta con los recursos económicos y sobre todo con un capital humano competitivo, sin embargo el alto movimiento de personal de la clínica a otras instituciones se ha incrementado, en especial en aquellos en las que sus edades están entre los 25 a los 40 años y que han sido entrenados en campos especializados como la unidad de cuidado intensivo que los certifica como competitivos.

Uno de los motivos de renuncia es que se ven atraídos por sueldos más altos que ofrecen el mercado y la oportunidad de escalar a cargos administrativos que les permite tener más estatus gracias a la experiencia que han adquirido en la clínica pues los entrenamientos en campos especializados como las unidades de cuidado intensivo les da reconocimiento, así como los estudios que realizan en educación formal que les da un plus más amplio.

También vemos que las expectativas de desarrollo profesional se inclinan más hacia las personas que llevan entre dos a cinco años en las unidades en donde su entrenamiento en esta área les permite buscar otras oportunidades fuera de la clínica.

Por otro lado falta crear un programa que permita dar incentivos de ayuda en cuanto a formación profesional y su reconocimiento en cuanto a remuneración, permitiría una mayor motivación y sentido de pertenencia hacia la clínica y a su vez se convertiría en una herramienta de crear y retener capital humano clave para la clínica.

Los desafíos del cambio e innovación, hacen que enfermería sea una profesión en constante actualización y capacitación permitiendo enriquecer y fortalecer sus competencias, reconociéndola dentro y fuera de la clínica como una profesión con bases científicas, permitiendo desempeñarse en muchos campos de la medicina. Implementar un plan de carrera permitirá disminuir la falta de motivación e incentivos internos generados por la organización misma que ha hecho que los profesionales de enfermería busquen otras ofertas de trabajo, en donde, no solo son reconocidos por sus aptitudes (especializaciones, postgrados, maestrías, etc.) y actitudes (compromiso, talento, responsabilidad, competencias, etc.), si no que a su vez son mejor remunerados, garantizando su estabilidad y permanencia en las organizaciones.

Actualmente el área de cuidados intensivos cuenta con un capital humano de profesionales de enfermería muy competitivo que permite el desarrollo e implementación de un plan carrera, enfocado al crecimiento de oportunidades, compromiso y competencias para enfermería, generando sentido de afiliación por la clínica.

Implementar un plan de carrera promueve el reconocimiento individual de los profesionales de enfermería, los cuales no solo pueden ser en su remuneración, sino también necesidades propias a nivel profesional y personal (autorrealización), como lo son mejoramiento de competencias, actitudes y capacidades, permitiendo un mejor afianzamiento e identificación del profesional de enfermería de las unidades y con la organización misma, disminuyendo el índice rotacional.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la gran importancia de entender que estamos en un mundo de constantes cambios, donde la tecnología y la innovación han sido el pilar del mundo moderno y actual, nos vemos en la necesidad de estar actualizando nuestros conocimientos. Actualmente el capital humano de cada una de las organizaciones, juega un papel muy importante y definitivo, ya que son ellos los que hacen posibles el cumplimiento de nuestra misión, visión y objetivos en las empresas.

Día a día, vemos como los nuevos profesionales buscan trascender en sus conocimientos como una necesidad de mostrarse competente ante el mundo cambiante del mercado y su globalización. La Fundación Clínica Shaio, es una entidad de cuarto nivel de complejidad, reconocida en el mercado a nivel nacional e intencional, por ser pioneros en la atención cardiovascular y de alta complejidad, ha estado a la vanguardia de la tecnología, la investigación y la innovación llevando a que su capital humano requiera constantemente entrenamientos y actualización para garantizar los mejores estándares calidad, seguridad y educación continuada para impactar en los resultados de la atención.

Gran parte del personal asistencial de la clínica, está conformado por profesionales de enfermería que se destacan por su profesionalismo, actitudes y aptitudes en su desempeño, ocupando un puesto clave para la organización de alto potencial. La oportunidad de entrenamientos en campos especializados dentro de la clínica, hace que estos profesionales adquieran conocimientos que los destacan y les permite ubicarse en otras entidades u organizaciones que les remunera y les ofrece más incentivos a sus conocimientos. Lo anterior hace que la clínica este constantemente vinculando y entrenando nuevo personal a causa de la renuncia de estos profesionales, que a su vez genera pérdidas no solo económicas, sino de un capital humano con alto potencial.

El surgimiento de enfermería como una profesión basada en conocimientos científicos y prácticos, ha hecho que ocupe un lugar importante dentro de las entidades de salud donde trabaja. La gestión del cuidado como objetivo primordial de su actuar, permite que este en constante actualización, llevándola a buscar mejores oportunidades de reconocimiento y búsqueda de conocimientos.

Los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio, son destacados por ser un capital humano con competencias que

demuestra habilidades para adaptarse a los cambios constantes y dinámicos de las mismas, sin embargo la falta de oportunidades y reconocimiento dentro y fuera de estas aéreas ha hecho que se vean cautivados por ofertas laborales mejor remuneradas, puesto que son muy aceptados por su experiencia y conocimiento que les ofrece la clínica, llevando a una desvinculación significativa y pérdida de capital humano de alto potencial.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), las instituciones de salud constituyen un esfuerzo que requiere de inversión tanto de recurso humano y físico como de infraestructura. Sin embargo, las personas responsables de administrar esta tarea cuentan con escasa preparación formal para lograr el éxito deseado.

La OMS manifiesta que “La falta de capacidad gerencial y de liderazgo en todos los niveles del sistema de salud es citada con mayor frecuencia como una restricción determinante para mejorar la calidad en la atención, la expansión de los servicios de salud, y el logro de las metas de desarrollo del milenio”<sup>7</sup>.

Un plan de Carrera definido como: Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlos, la carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos, es una herramienta que permite gestionar, planificar y desarrollar el talento del capital humano dentro de una organización, generando motivación, sentido de pertenencia y filiación con la organización (Wayne y Noe)<sup>8</sup>.

El diseño un modelo de plan carrera en enfermería, permitiría crear interés en el capital humano, convirtiéndose en incentivo y generador de expectativas de aprendizaje ya planificados para los profesionales. Además podemos decir que un programa de plan carrera contribuirá a la creación de un salario emocional gracias a que es una herramienta para generar talento humano que durante los últimos años se ha convertido en punto importante para garantizar la motivación de los profesionales como lo expresa un artículo publicado en el periódico el tiempo:

---

<sup>7</sup> VELIZ, Lizet. Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería. Chile 2012. Ciencia y enfermería Vol 18.

<sup>8</sup> Turralde Ernesto y asociados Latinoamérica. Tips para implementar un plan de carrera. Plan de carrera 2010. [www.plandecarrera.com](http://www.plandecarrera.com).

(Wayne y Noe) “Hoy en día los trabajadores no solo buscan una remuneración en dinero, sino una combinación de beneficios que cubran todos sus intereses”<sup>9</sup>.

Un diseño de un modelo de plan de carrera para los profesionales de enfermería en las unidades de cuidados intensivos le permitirá ubicarse en un perfil de competencias ya definidos, con un reconocimiento de sus especializaciones o maestrías, en donde se enmarcan sus fortalezas y demuestre que pueden ser ascendidos a otros cargos tanto administrativos o asistenciales. Este programa permitirá además un estilo de liderazgo en donde los coordinadoras pueden identificar competencias y habilidades claras y soportarlas como datos para brindar ayuda y promoverlos a realizar estudios superiores para mejorar sus ideales personales, profesionales y un mejor desempeño en puestos claves como las unidades de cuidados intensivos, creando motivación, permitiendo ayuda económica o de tiempo para realizar sus especializaciones o maestrías , como una herramienta de promoción, motivación y retención de un capital humano, garantizando la creación de personal idóneo y sentido de pertenencia para dichas unidades.

En tanto (Núñez y Torraleja) en uno de sus artículos hacen referencia a: “El estudio del desarrollo de carrera profesional es especialmente útil en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral, que afectan a las expectativas de los profesionales y que llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo como hace años. Gracias al desarrollo de carrera, evitamos que las variaciones en la plantilla ocasionen la pérdida del el capital humano que tanto tiempo y esfuerzo ha costado desarrollar”<sup>10</sup>.

Crear y planificar un plan carrera para los profesionales de enfermería, permite su reconocimiento como profesionales competitivos en una unidad de cuidado intensivo, donde sus expectativas para desarrollar sus metas de carrera

---

<sup>9</sup> Artículo especial de expertos metaconsulting, firma especializada en consultoría de procesos de gestión humana. El salario emocional siempre ha existido. Sección El Empleo. El tiempo clasificado. Colombia 23 diciembre 2012, edición # 169.

<sup>10</sup> **TORRALEJA Félix A, NÚÑEZ-CACHO Pedro.** Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career: new challenges in career development: the boundaryless career model. Universidad de Jaén

profesional son reconocidas a corto plazo generando promoción, motivación y retención, disminuyendo la rotación de estos profesionales con alto potencial.

## **4. SOPORTE TEÓRICO**

Durante mucho tiempo la atención de las personas estuvo asociada con una actividad netamente altruista. Esto se vincula con los primeros cuidados que se otorgaban en forma gratuita, luego como una expresión de caridad y salvación del alma en la era cristiana, posteriormente una forma de pago a una falta en la vida en sociedad. Luego muchas enfermeras iniciaron su formación en hospitales, en donde tenían que trabajar gratuitamente con el argumento que se encontraban aún en formación, y el establecimiento les ofrecía entrenamiento práctico y alimentación. Sin embargo el gran desafío fue en años posteriores, al establecerse en una profesión de formación formal y por lo tanto esto se debía también traducir en una compensación económica y reconocimiento social.

La necesidad de generar conocimiento basados en el método científico se evidencia en la instauración del proceso de atención de enfermería, y en el desarrollo de modelos y teorías que sustentan el que hacer. Entonces se puede concebir que enfermería sea una disciplina práctica, que se basa fundamentalmente en un conjunto de conocimientos derivados de la ciencia, que la hace distinguir como una profesión o carrera dentro de una sociedad y que su aplicación se condiciona a las necesidades cambiantes del ser humano. A continuación se explica dos de las teorías que van a soportar el actual proyecto de gestión, como se relacionan y sustentan la importancia de diseñar un plan de carrera para los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo en la clínica Shaio.

### **4.1 Teoría de Patricia Benner**

Cabe resaltar esta teoría para la realización de este proyecto en cuanto a que Patricia Benner, establece el desarrollo de competencias que requiere el profesional de enfermería durante la práctica clínica, ayudado a definir el perfil que debe tener la enfermera(o) que cuida pacientes que se encuentran en áreas especializadas como la unidad de cuidado intensivo. Parte de esta teoría hace referencia a las competencias y etapas de la formación de la enfermera hasta alcanzar la experticia y propone cinco perfiles que señalan las diversas características y atributos que debe tener la enfermera en el cuidado de los pacientes que se encuentran en las áreas especializadas como urgencias, pediatría y cuidado intensivo.

Patricia Benner, nace en Virginia USA (1942), vive su infancia en California, donde empezó a estudiar enfermería, completó su maestría médico – quirúrgica en San Francisco California (1970). Además obtuvo un doctorado en estrés, afrontamiento y salud; publicó su tesis “De novata a experta: excelencia y poder de enfermería en la práctica clínica” en 1984. Benner ha reconocido que Virginia Henderson tuvo un gran influencia a la hora de elaborar su filosofía enfermera, Henderson (1989) ha afirmado que la obra de Benner *From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice* (1984), dada su naturaleza y su alcance, puede cambiar la práctica y la preparación de las enfermeras para el ejercicio de su profesión<sup>9</sup>.

La investigación descrita en el libro *Expertise in Nursing Practice: Caring, Clinical Judgment, and Ethics*, de Benner, Tanner y Chesla (1996) es la continuación y ampliación de la descrita en *From Novice to Expert*, Barbara Stevens. Barnum escribió el prefacio del libro de 1996 en el que afirma: Este trabajo sigue poniendo a prueba nuestra idea tradicional de lo que significa saber, ser y actuar de modo adecuado y ético en la práctica enfermera. Asimismo permite al lector empezar a adaptar nuestros sistemas para que se ajusten mejor al cuidado experto. Una de las verdades del aprendizaje que se ha hecho patente con este trabajo es que el aprendizaje clínico es un diálogo entre los principios y la práctica<sup>11</sup>.

Una de las fuentes teóricas que Patricia Benner adaptó al modelo fue la de (Dreyfus 1981) “Con la experiencia y la maestría se transforma la habilidad”. A partir de esta fuente teórica Benner desarrolló un método de evaluación para algunas escuelas de enfermería y algunos hospitales de San Francisco y describió 5 etapas de competencia que a continuación se explican<sup>12</sup>:

---

<sup>11</sup> <http://teoriasfilosoficasenfermeria.blogspot.com/2013/06/cuidado-sabiduria-clinica-y-etica-en-la.html>

<sup>12</sup> Massó E, Fernández J, Macías C, Betancourt Y. Valoración de algunas teorías de enfermería y la vigencia en la práctica cubana. *Revista Cubana de Enfermería* 2008; 24:(3-4).



#### 4.1.1 De novata a experta

Es un modelo de experiencia sobre cómo un individuo desarrolla sus competencias progresivamente y lo describen en la siguiente clasificación:

- Principiante: se utiliza la experiencia específica.
- Principiante avanzado: se utiliza el pensamiento analítico basado en normas de la institución.
- Competente: el individuo percibe que toda la formación es importante.
- Eficiente: se pasa de ser un observador externo a tener una posición de implicación total.
- Experto: valora los resultados de la situación.

En este cuadro se puede ver la clasificación de Benner: Conceptos principales y definiciones de las 5 etapas de la enfermera en la clínica<sup>13</sup>:

<b>Principiante</b>	<b>Principiante avanzada</b>	<b>Competente</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Experta</b>
La persona se enfrenta a una nueva	En este nivel la enfermera después de	Se es competente cuando la	La enfermera percibe la situación de	La enfermera Posee un completo

<sup>13</sup> CA Ana Julia, GS Lucila, CO Claudia Marcela, DS Ingrid Rocío, YW Nataly. La filosofía de Patricia Benner y la práctica clínica. Enfermería Global versión Online. Enferm. lob. vol.12 no.32 Murcia oct. 2013. <http://scielo.isciii.es/>

<p>situación. Este nivel Benner indica que podría aplicarse a una enfermera inexperta o la experta cuando se desempeña por primera vez en un área o en alguna situación no conocida previamente por ella.</p>	<p>haber adquirido experiencias se siente con mayor capacidad de plantear una situación clínica haciendo un estudio completo de ella y posteriormente demostrara sus capacidades y conocerá todo lo que esta exige.</p>	<p>enfermera posee la capacidad de imitar lo que hacen los demás a partir de situaciones reales; la enfermera empieza a reconocer los patrones para así priorizar su atención, como también es competente cuando labora una planificación estandarizada por sí misma.</p>	<p>manera integral y reconoce sus principales aspectos ya que posee un dominio intuitivo sobre esta; se siente más segura de sus conocimientos y destrezas, y está más implicada con el paciente y su familia.</p>	<p>dominio intuitivo que genera la capacidad de identificar un problema sin perder tiempo en soluciones alternativas, sí mismo, reconoce patrones y conoce a sus pacientes aceptando sus necesidades sin importar que esto le implique planificar y/o modificar el plan de cuidado.</p>
---	---	---	--	---

Se puede decir que esta teoría permite ayudar a definir un perfil de cargo para las enfermeras e identificar habilidades y competencias que se deben tener en cuenta para ser entrenadas y promovidas a aéreas especializadas como las unidades.

#### 4.2 PLAN DE CARRERA

A continuación se realiza una clara definición de plan de carrera y como se articula con el objetivo de este proyecto. Por medio de un plan de carrera podemos estudiar en qué nivel se encuentran los profesionales de un área, sus aptitudes y actitudes a partir de un perfil de cargo definido y la evaluación de desempeño permitiendo identificar habilidades y competencias, con sus hojas de vida actualizadas, sus estudios o aspiraciones a realizar y por ende buscar la manera

de como poder realizarlos. Lo anterior hace referencia a planificar el desarrollo de carrera (plan de carrera) y reforzar en las debilidades que puedan surgir para cada profesional del área (coaching y mentoring) por eso se refiere a una herramienta planificada e individualizada(\*).

Edgar Shein, quien ha sido un autor pionero de la cultura organizacional, estudió la importancia de algunos temas como el salario emocional, contrato psicológico y plan de carrera, hace referencia que las carreras de las personas que conforman una organización son de vital importancia: “la perspectiva de desarrollo de carrera, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto”. Y alerta además sobre la importancia de “puntos clave en la transición”. El ingreso a la organización, como también cuando es trasladado a otra posición dentro de la empresa, requiere que el empleado tenga en cuenta que en el inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse solamente en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con la experiencia profesional requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales<sup>14</sup>.

Refiere además que la carrera puede ser vista desde dos perspectivas:

1. La carrera vista como una serie de atributos y experiencias del individuo, que se incorpora a una organización y se mueve a través de ella.
2. La carrera tal como la define la organización: una serie de expectativas de los individuos dentro de la misma.

Las anclas de carrera, es un modelo de plan de carrera elaborado por Edgar Schein cuyo propósito es: “identificar un área creciente de estabilidad dentro de la persona que le permita crecer y cambiar en otras aéreas. Funciona como un conjunto de fuerza que empuja o inhibe a la persona hacia las decisiones y opciones de carrera”<sup>15</sup>.

---

(\*)Conceptos resumidos de varias lecturas sobre plan carrera.

<sup>14</sup> **CASTILLO VEGA** Daniel Elías. Programa de doctorado en políticas y gestión educativa: “Cultura organizacional. El gurú Edgar Schein”. Septiembre de 2010. <http://genesismex.org/>

<sup>15</sup> **HATUM** Andrés, **RIVAROLA** Rodolfo. La carrera profesional. Buenos Aires, ediciones graniza S.A, 2007. Pg 40. <http://books.google.com.co/>

Este autor hace referencia a ocho anclas:

1. Competencias técnico funcional
2. Competencias en dirección general
3. Autonomía e independencia
4. Estabilidad y seguridad
5. Creatividad empresarial
6. Puro desafío
7. Estilo de vida
8. Servicio o dedicación a una causa

#### **4.2.1 Modelo de carrera sin fronteras (Boundaryless Career)**

Carrera sin fronteras, es un modelo de plan de carrera que ha podido mostrar algunos resultados positivos en su implementación como una herramienta estratégica actual usada en recursos humanos de las multinacionales y empresas distinguidas europeas para mejorar la calidad de vida laboral, el esfuerzo por disminuir la rotación, el abandono de los puestos laborales y el intento de implicar más a los empleados en la promoción y en la calidad de su trabajo (capacitación, promoción, motivación y retención de capital humano) por eso se habla de un estilo de liderazgo<sup>16</sup>.

En la literatura, recalcan que este modelo se puede implementar una vez se den a conocer los beneficios que proporciona para la organización, es decir hacer una propuesta para su realización, mostrándola como un herramienta que transmite cultura, valores, políticas, misión, visión en relacionan con los objetivos de la organización.

En cuanto a tendencias de plan carrera, se ve como su utilidad está reconocida y como se ha transformado sus modelos, el más adecuado para gestionar el desarrollo de los profesionales es el Boundaryless Career o carrera sin fronteras. Con su aplicación las capacidades, conocimientos y competencias del personal se

---

<sup>16</sup> Torreja. op. Cit, p. 20.

adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los profesionales puedan ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones en ellos. Para que profesionales y empresarios conozcan con detalle este modelo y su utilidad, vamos a exponer las distintas prácticas que lo conforman<sup>17</sup>.

Constantemente los cambios de la tecnología y la innovación crean cambios en el ambiente laboral, llevando a las empresas a crear estrategias para que sus empleados estén preparados capacitándolos y desarrollándolos, “para muchos individuos la planificación de carrera significa planificar la retención de su puesto actual en un ambiente de trabajo sujeto a cambios drásticos; para otros implica necesariamente tener que ir saltando de una organización a otra, incluso, asumiendo destinos a países extranjeros, en todo caso, los empleados deben tener en cuenta que hoy la seguridad en el empleo no está garantizada y que, por tanto, deben desarrollar un plan que les permita adquirir valor para mantenerse empleables en su empresa actual o en otras empresas<sup>18</sup>.”

En el siguiente cuadro se puede visualizar algunas de las tendencias y diferencias de los modelos tradicionales de planes de carrera con respecto al de carreras sin fronteras:

**Comparación entre un modelo tradicional de carreras y el modelo de la carrera sin fronteras<sup>16</sup>**

	<b>Modelo tradicional de carrera</b>	<b>Carrera sin fronteras</b>
<b>Relación de empleo</b>	Seguridad en el empleo y lealtad	Empleabilidad y flexibilidad
<b>Límites</b>	Una o dos empresas	Múltiples empresas
<b>Habilidades</b>	Específicas de la firma	Trasferibles

<sup>17</sup> Ibíd; p. 20.

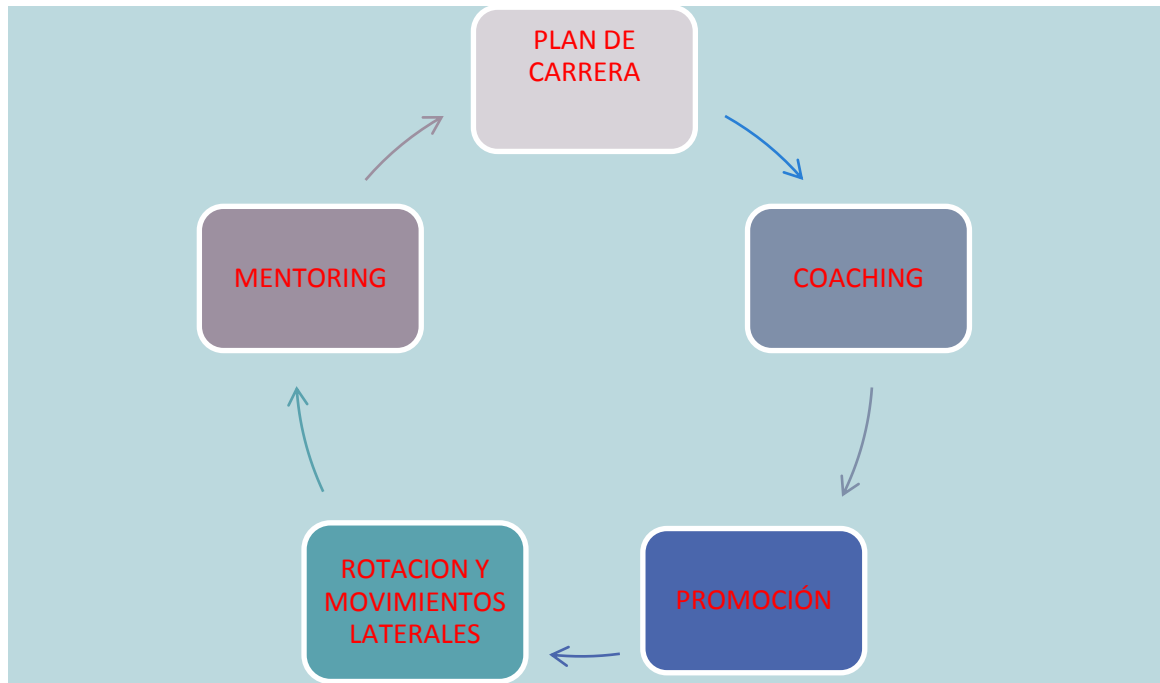
<sup>18</sup> **VAN – DER** Carlos J, **GÓMEZ GRAS** José María. Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Madrid 2006, ediciones Díaz de Santos.

<b>Medidas del éxito</b>	Salario, promoción, estatus organizativo	Trabajo significativo psicológicamente
<b>Responsabilidad de la carrera</b>	Organización	Individuo
<b>Formación</b>	Programas formales	Formación en el puesto
<b>Énfasis</b>	Relación con la antigüedad	Relacionado con el aprendizaje

Los planes de carrera, consiste en la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna.

El modelo de Boundaryless Career o carrera sin fronteras está conformado por 5 procesos para su diseño y que a continuación se van a describir<sup>19</sup>:

### CARRERA SIN FRONTERAS BOUNDARYLESS CAREER



Esta grafica esquematiza el modelo de boundaryless career (carrera sin fronteras) en donde cada elemento lleva a la continuidad del otro permitiendo crear un plan de carrera<sup>21</sup>:

- Mentoring:  
Consiste en una relación entre dos personas, en la que uno de ellos más experimentado (y usualmente mayor) actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otro con menos experiencia (generalmente más joven). A diferencia del coaching, es un proceso que está orientado a largo plazo y no

<sup>19</sup> TORRALEJA. Op. Cit, p. 20

solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro. (Núñez-Cacho y Grande, 2012). Se llevan a cabo dos tipos de funciones, las relativas a la carrera, como el aprendizaje, la preparación para el avance del pupilo, su entrenamiento, protección y la transmisión de conocimientos y de valores éticos y las relativas a los aspectos psicosociales, que procuran el desarrollo del pupilo en su ámbito personal, sus competencias, su identidad y su papel en la organización<sup>20</sup>.

- Coaching:

Es un proceso en el que intervienen dos personas; uno es el coach, que se encarga de instruir, formar o guiar al otro en su desempeño actual en la empresa. El otro participante es el coachee, que recibe los conocimientos y competencias para progresar profesionalmente. El coaching es un proceso continuo, guiado y estructurado de mejora que acerca al coachee a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos por la empresa para su puesto de trabajo actual. Este proceso es una herramienta que permite mostrarse innovador en los procedimientos y puede cubrir otros roles como la adaptación de las destrezas del pupilo y de sus conocimientos a los sistemas existentes en la organización, o la instrucción para que asuma los valores y actitudes de la empresa<sup>20</sup>.

- Promoción:

Con ella nos referimos a la disposición de la organización a cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama. Los empleados de las organizaciones que desarrollan sistemas de promoción interna mejoran su desempeño, son más creativos, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, traduciéndose todo ello en una mayor productividad en la organización. Estos procesos de promoción supondrán un incentivo para los trabajadores superior al mero ámbito de la retribución económica (Bonache y Cabrera, 2004)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> **TORRALEJA.** *Ibíd.*, p. 102.



- Rotación y los movimientos laterales dentro y fuera de la organización:  
Son los componentes básicos en el diseño del desarrollo de carrera. La utilidad de la rotación es que al hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos se le proporciona una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral. Además, los profesionales obtienen habilidades y aumentan su experiencia en el entorno competitivo de hoy día, lo que mejora el aprendizaje de los empleados, aumentando su motivación, por lo que resulta muy eficaz para el desarrollo profesional (Vloeberghs, Pepermans y Thielemans, 2005)<sup>20</sup>.

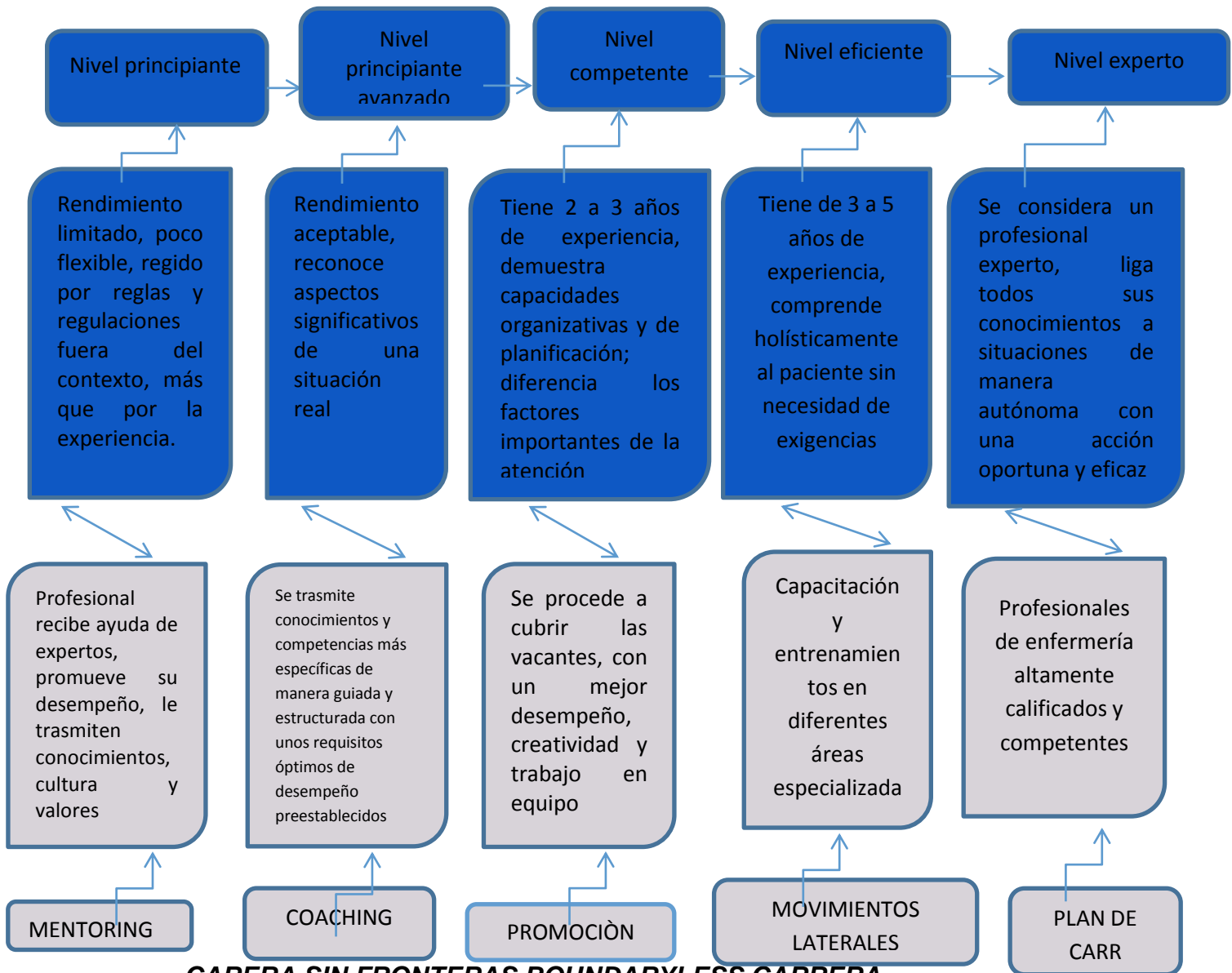
De lo planteado anteriormente, se deduce que el empleo de las nuevas prácticas de carrera tendrá efectos positivos en las organizaciones, pues facilita la retención del talento, proporciona una mayor eficacia a los planes de sucesión, desarrolla los empleados y mejora su nivel de desempeño.

---

### 4.3 ARTICULACIÓN DE CONCEPTOS DE LA TEORÍA PATRICIA BENER Y CARERA SIN FRONTERAS

A continuación se articula de manera gráfica los conceptos del modelo de Patricia Benner y el modelo carrera sin fronteras o boundaryless career<sup>2021</sup>:

#### DE NOVATA A EXPERTA



#### CARERA SIN FRONTERAS BOUNDARYLESS CARRERA

<sup>21</sup> **PACHÓN C**, Claudia Francisca. Articulación de conceptos de la teoría de novata a experta y el modelo de carrera sin fronteras. Enfermera fundación clínica Shaio. Aspirante al título de especialista en cuidado intensivo, Universidad de la sabana y gerencia en recursos humanos, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Octubre de 2014.

## 5. SOPORTE CONCEPTUAL

-Plan de carrera: “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos”.<sup>21</sup>

-Carrera: Es la secuencia, individualmente percibida, de actitudes y comportamientos asociados con experiencias y actividades relativas al trabajo, a lo largo de la vida de una persona<sup>22</sup>.

-Profesión: Del latín *professio*, es la acción y efecto de profesar (ejercer un oficio, una ciencia o un arte). La profesión, por lo tanto, es el empleo o trabajo que alguien ejerce y por el que recibe una retribución económica<sup>23</sup>.

-Enfermería: disciplina y arte que se desarrolla en diversos roles, que ayuda a la profesión a mejorar su calidad de atención y de formación de exente profesionales<sup>24</sup>.

Es la ciencia del cuidado de la salud del ser humano. Es una disciplina que en el último siglo y particularmente en los últimos años ha ido definiendo cada vez más sus funciones dentro de las ciencias de la salud. Según la definición elaborada por la Facultad de Enfermería de la Universidad de Moscú, en Rusia, es la «ciencia o disciplina que se encarga del estudio de las respuestas reales o potenciales de la persona, familia o comunidad tanto sana como enferma en los aspectos biológico, psicológico, social y espiritual». La enfermería es una profesión de titulación universitaria que se dedica al cuidado integral del individuo, la familia y la comunidad en todas las etapas del ciclo vital y en sus procesos de desarrollo.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> <http://es.slideshare.net/kill30/desarrollo-de-carrera>.

<sup>23</sup> [es.slideshare.net/natyv193/la-profesin-6989062](http://es.slideshare.net/natyv193/la-profesin-6989062)

<sup>24</sup> CA Ana Julia. Op. Cit, p. 24.

<sup>25</sup> <http://es.wikibooks.org/wiki/Enfermería> 23 sep 2013

-Incentivo: es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo<sup>26</sup>.

-Capital humano: capacidades realizadas, se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia, conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso<sup>27</sup>.

-Puesto clave: Se refiere a la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, así como de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Podemos establecer que el análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual, se determinan las tareas que componen el puesto, mejorar su calidad así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para poder desempeñar dichas tareas<sup>17</sup>.

- Potencial: El término citado se conforma a partir de la unión de tres partes claramente diferenciadas: el vocablo "potis" que significa "poder", el nexa -nt- que equivale a "agente", y el sufijo -al que puede traducirse como "relativo a". Como adjetivo, puede referirse a aquel o aquello que dispone de potencia, que es susceptible de tener existencia o que cuenta con la virtud de algo diferente<sup>28</sup>.

- Coaching: La palabra coach (inglés) tiene dos significados: estudiar con un guía-maestro-entrenador; o carruaje, elemento que transporta a alguien de un lugar a otro. El coaching, brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes que beneficien a las personas en su vida, no obstante la detección de la necesidad también se ha realizado en un ámbito laboral<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> **TORRES. Sergio, FERNANDO. José.** El concepto de incentivo en administración. Revisión de la literatura. [HTTP://WWW.ECONOMIAINSTITUCIONAL.COM/](http://www.economiainstitutional.com/)

<sup>27</sup> El capital humano y la gestión por competencias <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo>

<sup>28</sup> <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/ghparati/gh-parati.html>

<sup>29</sup> Gerencia y negocios de hispano América. <http://www.degerencia.com/>

-Mentoring: El libro Mentoring in Nursing de Sheila Grossman definen el mentoring como una relación particular entre una persona con un conocimiento o habilidad o experiencia mayor (mentor) y otra el mentee con una experiencia menor<sup>30</sup>.

- Promoción: Disposición de la organización a cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama<sup>31</sup>.

- Rotación y movimientos laterales: hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos se le proporciona una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral<sup>31</sup>.

-- Competencias: Elliott Jaques (1994) estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea)<sup>32</sup>.

Spencer y Spencer (1993) Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño<sup>32</sup>.

-Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> **GROSSMAN** Sheila C, Mentoring in Nursing : A Dynamic and Collaborative Process, Second Edition by Nursing | Nursing Education 2007.

<sup>31</sup> **TORRALEJA** . op.cip, p

<sup>32</sup> **PÉREZ BOLAÑOS** GY, perfiles de cargos basados en competencias- 2013

<sup>33</sup> **ALLES**, Martha. Gestión por competencias: el diccionario. Editorial granica, 2002 buenos aires, Argentina.

-Habilidades: Se adquiere mediante entrenamiento, experiencia y conocimiento. La demostración de capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental<sup>36</sup>.

- Conocimiento: información que una persona posee sobre un tema, asunto, o área específica<sup>34</sup>.

- Salario emocional: brindar a los empleados beneficios no monetarios, que les hagan sentirse cómodos creando un valor adicional. Cosas que los hagan apegarse a su empresa y que la hacen diferente de las demás, como servicios concretos o dotaciones materiales<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> [http://www.elemplo.com/colombia/investigacion\\_laboral](http://www.elemplo.com/colombia/investigacion_laboral)

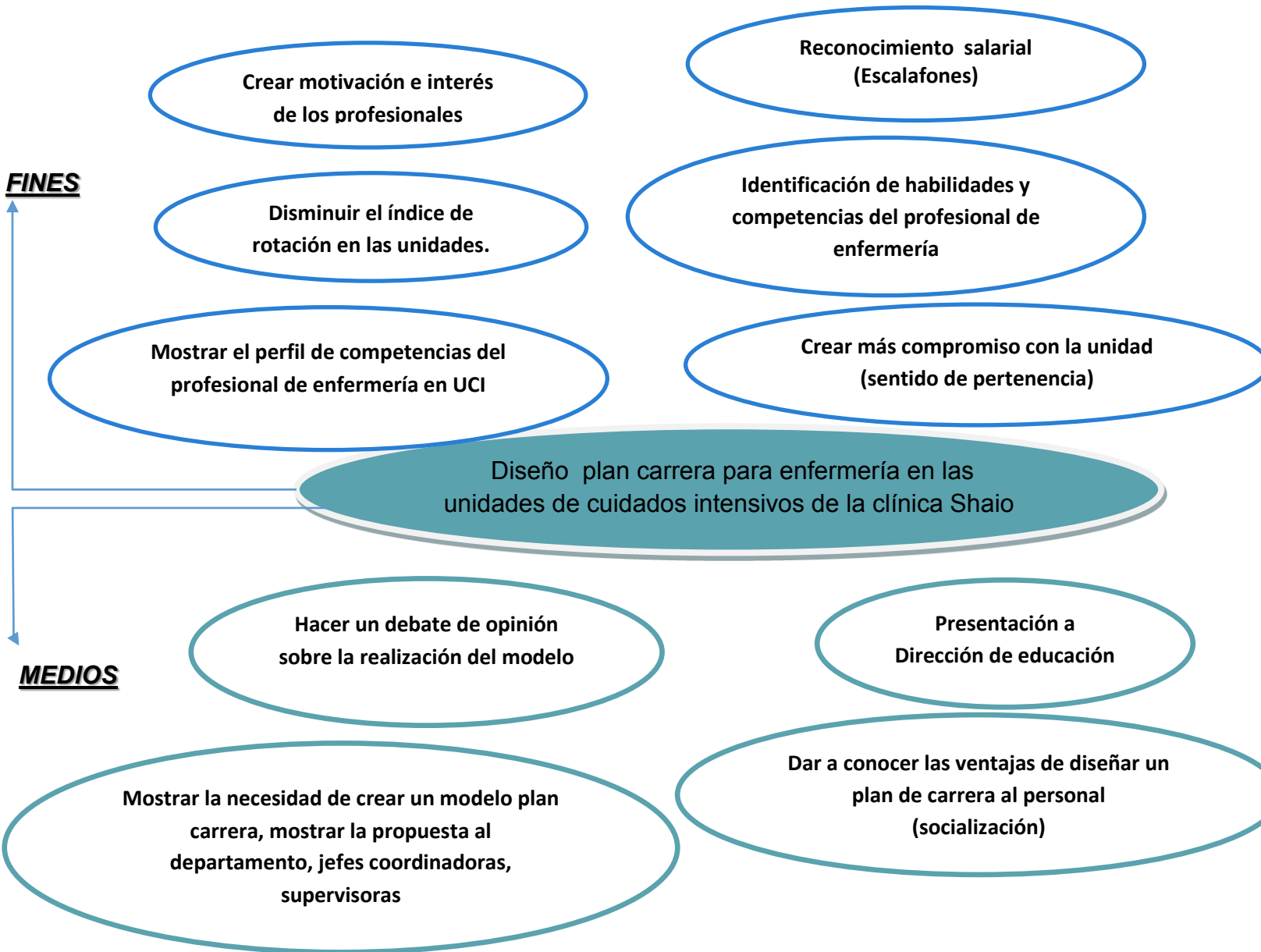
## **6. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de carrera para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo de la clínica Shaio.

### **6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer las competencias y habilidades de los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo, para mejorar su motivación e incentivos por medio de la creación de un plan carrera.
- Dar a conocer a los profesionales de enfermería las ventajas que tiene el desarrollo de un programa de plan carrera.

## 6.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS





## 8. METODOLOGÍA

Para la metodología del presente trabajo usaremos la metodología del marco lógico como una herramienta que permite mostrar los elementos trabajados a lo largo de este proyecto de manera resumida en la cual se sintetiza el objetivo general, los objetivos específicos, actividades realizadas y los resultados esperados y alcanzados, con unos indicadores medibles y verificables que permiten crear una serie de hipótesis gracias a las limitaciones, aceptaciones y aprobaciones que a continuación se expone:

### 8.1 METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

La presente matriz del marco lógico muestra como finalidad el diseño de un plan de carrera para los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo en la Fundación Clínica Shaio, partiendo del diseño de un perfil de cargo basado en competencias, con el propósito de generar reconocimiento a sus competencias, motivación, promoción y retención; y que fue socializado a los profesionales de las unidades de cuidado intensivo, coordinadora de educación y jefe de departamento con resultados favorables para la aceptación de su implementación. A continuación se expone la matriz del marco lógico del presente proyecto de gestión.

**Matriz del marco lógico**

Componentes del proyecto	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis o supuestos
Fin (Objetivo Global)  Diseñar un plan de carrera para los profesionales de enfermería en las unidades de cuidados intensivos de la Clínica Shaio.	Total de enfermeras motivadas con la implementación de un perfil de cargo basado en competencias para las unidades sobre el total de enfermeras socializadas	Encuestas realizadas a profesionales de enfermería unidad de cuidado intensivo (anexo número 3).  Socialización del diseño de plan de carrera a los	Posible aceptación o no aceptación del diseño e implementación de un plan de carrera para los profesionales de enfermería.

	(Anexo numero 4).	profesionales de las unidades (lista de asistencia).	
<p>Propósito (Objetivo del proyecto)</p> <p>Reconocer las competencias y habilidades de los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo, para mejorar su motivación e incentivos por medio de la creación de un plan carrera.</p> <p>Dar a conocer a los profesionales de enfermería las ventajas que tiene el desarrollo de un programa de plan carrera.</p>	<p>Diseño de un perfil de cargo por competencias para los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo (anexo numero 4)</p> <p>Opinión de los profesionales de enfermería, coordinadora de educación y departamento de enfermería ante el diseño de un plan de carrera (anexo numero 6)</p>	<p>Socialización y debate de opinión frente a las preguntas realizadas para saber su aceptación o rechazo en la implementación de un perfil de cargo. (lista de asistencia)</p>	<p>Riesgo de no generar motivación y reconocimiento de competencia de los profesionales de enfermería.</p> <p>Riesgo de no motivación y rechazo en la implementación de un plan de carrera para los profesionales de enfermería.</p>

### **8.1.1 ACTIVIDADES**

Se desarrolló una serie de actividades que fueron realizadas por etapas que permite la realización del presente proyecto:

#### **Primera etapa:**

- ✓ Identificación del problema
- ✓ Asesorías y documentación sobre teorías de soporte
- ✓ Permiso para la realización del proyecto de gestión al departamento de enfermería de la clínica Shaio
- ✓ Recolección de datos para completar información de soporte para la realización del proyecto
- ✓ Observación e indagación sobre las causas más comunes de rotación de los profesionales de enfermería de las unidades de la clínica Shaio.
- ✓ Realización y aplicación de una encuesta a los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo para conocer algunos datos claves que soportan la implementación de un plan carrera.
- ✓ Identificación de necesidades relevantes de enfermería, que podrían ser la causa de rotación de los profesionales de enfermería.

#### **Segunda etapa:**

- ✓ Diseño del perfil de cargo para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo.
- ✓ Diseño del plan de carrera para los profesionales de cuidado intensivo
- ✓ Presentación del diseño del perfil de cargo y plan carrera al departamento de enfermería
- ✓ Presentación del plan de carrera a jefe de educación
- ✓ Ajustes y correcciones del proyecto
- ✓ Aprobación del proyecto diseño de plan de carrera para la socialización

#### **Tercera etapa:**

- ✓ Socialización del proyecto plan carrera a los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo

- ✓ Realización de debate de opinión a los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo.
- ✓ Análisis de resultados de socialización y aplicación de encuesta de opinión a los profesionales de enfermería
- ✓ Sustentación y aprobación del proyecto universidad de la Sabana

#### **Cuarta etapa**

- ✓ Se dará a conocer los resultados de satisfacción al departamento de enfermería
- ✓ Aprobación para exponerlo en la dirección científica
- ✓ Inicio e implementación de plan carrera para profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo.
- ✓ Creación de indicadores que permitan medir la eficacia de la implementación del plan de carrera

### **8.1.2 RESULTADOS**

#### **Primera etapa**

- ✓ Aprobación para el desarrollo del proyecto de grado por parte de coordinadora del departamento y educación.
- ✓ Encuesta de recolección de datos para justificación del diseño de un plan de carrera para los profesionales de enfermería (anexo numero 2).
- ✓ Análisis de encuesta (anexo numero 3)

#### **Segunda etapa**

- ✓ Diseño de un perfil de cargo para los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio.

Para realizar el presente diseño de plan de carrera se elaboró un perfil de cargo que permite definir las competencias que deben alcanzar los profesionales de enfermería que están en las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio tomando como referencia el diccionario de competencias elaborado por la autora Martha Alles quien refiere que: “las competencias permiten seleccionar, evaluar y

desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional”<sup>35</sup> y los conceptos de la teoría de Patricia Benner. En el anexo número 4 se expone el diseño del perfil de cargo para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo de la clínica Shaio.

- ✓ Diseño de un plan de carrera para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo de la Clínica Shaio.

Una vez los profesionales de enfermería son seleccionados para entrenarse en las unidades de cuidado intensivo, debe darse a conocer el perfil de cargo que va a enmarcar las competencias a desempeñar y la alineación de su perfil (habilidades propias) por el cual fue seleccionado para ingresar a las unidades. De igual manera, se da a conocer el plan de carrera que se expone en el anexo número 5, el cual permite su aplicación desde el momento en que el profesional inicia sus labores en las unidades y que se actualizará anualmente de la mano de la evaluación de desempeño que debe ser basada en las competencias descritas del perfil de cargo ya diseñado.

La actual evaluación de desempeño que se aplica en las unidades de cuidado intensivo es la misma que se aplica para toda la clínica y se expone en el anexo número 6. Sin embargo esta será modificada y rediseñada basada en las competencias del perfil de cargo definidas para los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo.

El plan de carrera para los profesionales de enfermería de la Clínica Shaio consta de un encabezado con el escudo de la clínica y su título, de ahí se desprende una descripción completa y ordenada de su propósito, alcance, justificación, objetivo y soporte legal que permite una mejor comprensión y adherencia por parte de los profesionales a los que va a ser aplicado (ver anexo número 5) y que a continuación se resume<sup>36</sup>:

---

<sup>35</sup> <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>

<sup>36</sup> Plan carrera para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo de la clínica Shaio. Pachón C, Claudia Francisca. Enfermera fundación clínica Shaio, aspirante al título de especialista en cuidado intensivo Universidad de la sabana y gerencia en recursos humanos Universidad Jorge Tadeo Lozano.

a. El presente plan de carrera es elaborado con el propósito de dar un reconocimiento a la experiencia, el aprendizaje continuo, la obtención de nuevos conocimientos y habilidades de manera que se convierta en una herramienta para el crecimiento personal y desarrollo profesional del talento humano de enfermería, aumentando su motivación, desarrollo, promoción y retención, con un alcance para todos los profesionales que se desempeñan en las unidades, enmarcando las políticas de educación y calidad de la Clínica Shaio, con un marco legal como lo es la resolución 1474 de 2002, ley 1164 de 2007, resolución 1043 de 2006, que soportan la educación continuada y entrenamientos en los sitios de trabajo para su acreditación y habilitación.

b. Se van a incluir unas conceptos claves que enmarcan el desarrollo de este plan de este plan de carrera tales como: educación formal, educación no formal, educación informal, capacitación, mentoring, coaching, formación interna, priorización de necesidades, plan carrera, alineación de competencias y promoción, con el fin de dar a conocer su importancia y el impacto que tiene al aplicarlo.

c. El siguiente punto es el despliegue de habilidades y competencias de los profesionales que da como resultado un STAF propio de enfermería permitiendo que sea reconocido de manera que pueda escalafonar sus incentivos tangibles (remuneración, bonificaciones, patrocinios) y no tangibles (disponibilidad de tiempo para educación, prestamos de turno, cambios de turno, actividades de capacitación y actualización) que deben ser evaluados por los jefes, coordinadores y supervisores (mentores y coach) creando un valor agregado y mejor reconocimiento a su desempeño profesional.

d. La evaluación de desempeño se articula de manera que permita un reconocimiento a estas competencias y un seguimiento a las debilidades que se puedan presentar para garantizar una mejor adherencia a los objetivos del plan de carrera.

e. Posteriormente se desarrolla el plan de carrera de manera individual que consta de 8 fases:

FASE 1. Documentación completa de los profesionales de enfermería: nombre, edad, educación formal no formal, puesto a desempeñar,

FASE 2. Propósitos de formación profesional: aspiraciones en cuanto a educación y formación profesional.

FASE 3. Identificación de necesidades: remuneración, cambio de servicio, cambio de horario, patrocinio.

FASE 4. Reconocimiento de competencias y habilidades: habilidades por las que se destaca.

FASE 5. Identificación de debilidades: debilidades que repercuten en su trabajo

FASE 6. Plan de mejora: actividades para resolver necesidades de alineación de competencias.

FASE 7. Evaluación de resultados: aplicación de evaluación de desempeño.

FASE 8. Seguimiento de resultados: observación del cumplimiento en el desempeño individual, seguimiento a planes de mejora.

### **Tercera etapa**

- ✓ Socialización del plan de carrera en las unidades de cuidado intensivo de la Clínica Shaio.

Se realizó una socialización del presente proyecto a los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo en la clínica Shaio que permitió dar a conocer que es un plan de carrera, el objetivo de aplicarlo como una solución a la rotación hacia afuera (desvinculación) y como una estrategia de reconocimiento a nuestro que hacer basado en competencias (perfil de cargo) y la necesidad de crear una herramienta que permita ayudar al despliegue de la formación y desarrollo profesional de manera que se pueda evaluar y crear planes de mejora continua (evaluación de desempeño).

Una vez se socializó el tema se indagó sobre las expectativas que les generaba la implementación de un plan de carrera por medio de dos preguntas diseñadas de manera abierta que permitió debatir las ventajas y posibles desventajas de su implementación (anexo número 6) para evaluar la opinión de los profesionales en la implementación de un plan de carrera concluyendo el siguiente análisis:

- ✓ Análisis del debate de opinión

Frente a que es lo que más les atrae o les genera expectativas a los profesionales de enfermería en la implementación de un plan de carrera, se analizó que:

- Ninguno de los profesionales de enfermería tenían conocimiento sobre los planes de carrera y sus herramientas para su implementación (coaching, mentoring, promoción y rotación).
- Se percibió gran interés por parte de los profesionales de enfermería sobre el tema a socializar.
- Todos los profesionales de enfermería refirieron que sería una herramienta para disminuir la renuncia de sus colegas por la falta de recompensa a la inversión que hacían para estudiar.
- Los profesionales a los que se les realizó la socialización manifestaron que podría ser una estrategia por la cual se puede exigir una nivelación o escalafón de sueldos de manera objetiva, como una de las necesidades más sobresalientes y que es la principal causa de desmotivación para continuar fortaleciendo su educación formal.
- Refieren que se sienten satisfechos con el clima laboral que ahí en las unidades, pero que les gustaría que se les reconociera el esfuerzo y compromiso al realizar sus responsabilidades y actividades de la misma manera como se les recalca sus debilidades y que la implementación de un plan de carrera les permitiría reconocimiento y motivación para estar en la unidad.
- Los profesionales de enfermería refieren que hace falta plan de carrera enfatizando que reconoce las necesidades de rotaciones internas pero que los desmotiva que no se les informe sobre esas decisiones y sobretodo que no les expliquen el por qué son movidos a otros servicios.
- Algunos profesionales de enfermería expresaron la necesidad de crear un espacio donde pueda hacer actualización de temas propios del cuidado de enfermería como estrategia para crear empoderamiento.
- Uno de ellos hizo énfasis en la creación de indicadores específicos para enfermería.



- Por otra parte manifestaron que debían cambiar los criterios de selección para brindar los cupos en la asistencia a actividades de educación continuada.

Finalmente cuando se les pregunto qué posibles dificultades generaría la implementación de un plan carrera solo refirieron que podría haber falta de respaldo o apoyo para la implementación por parte de los jefes o directivas de la clínica.

#### **Cuarta etapa**

- ✓ Se obtuvo la aprobación por parte de la coordinadora del departamento para la presentación del presente proyecto a la dirección científica y comité de educación.

## 9. CRONOGRAMA

<b>Actividades a realizar</b>	<b>Abri l</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
Diagnóstico del problema	✓						
Permiso para la realización del proyecto	✓						
Análisis del problema		✓					
Iniciación del desarrollo del proyecto		✓					
Aplicación de encuesta			✓				
Análisis y resultado de tabulación de encuesta aplicada			✓				
Realización de perfil de cargo				✓	✓		
Realización del plan de carrera					✓	✓	
Presentación de proyecto a supervisoras, coordinadoras y jefe de departamento					✓	✓	
Sustentación en las unidades y						✓	✓

análisis de opinión							
Asesorías y sustentaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ajustes finales						✓	
Sustentación y aprobación							✓

## 10.PRESUPUESTO

A continuación se da a conocer el presupuesto para la realización de este proyecto:

ITEM	valor unitario	cantidad	Total
<b>Papelería</b>			
a. Fotocopias.	\$50	296	\$14.800
b. Internet.	\$40.000 al mes	9 meses	\$320.000
c. Impresiones	\$100	160	\$160.000
d. Empastado	\$10.000	3	\$30.000
<b>Pasajes</b>			
a. Universidad	\$20.000Día a	tres días al mes x 8 meses	\$640.000
b. Asesorías	\$15.000	1 por mes	\$135.000
c. Clínica	\$10.000	5	\$ 50.000
<b>Gastos personales</b>			
a. Refrigerios	\$4000	74	\$296.000
b. Cambios de turnos	6 horas \$85.000	222horas 37 turnos	\$3.147.000
<b>Recurso humano</b>			

a. Asesoras	\$250.000 10horas	50 horas	\$1.250.000
b. Profesional de enfermería que realiza el proyecto	6 horas \$ 85.000	500 horas	\$7.055.000
<b>VALOR TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>			\$13.097.800

## CONCLUSIONES

- ✓ Por medio del estudio realizado se diseñó un plan de carrera para los profesionales de enfermería en las unidades de cuidado intensivo, que permitirá reconocer de manera individual las competencias y habilidades generando una mayor motivación, promoción y retención de este capital humano.
- ✓ Con la implementación del plan carrera diseñado para los profesionales de enfermería se resalta el valor de los profesionales de enfermería como capital humano, que se desempeñan en las unidades de cuidado intensivo generando un valor agregado que permitirá su empoderamiento y reconocimiento como una profesión basada en el conocimiento.
- ✓ Una vez presentado el diseño del plan carrera a los directivos de la clínica permitirá reconocer y justificar la inversión para formar y desarrollar a los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo, generando un incremento en la eficiencia, la calidad y la optimización del uso adecuado de los recursos, incrementando la motivación y el desempeño en la adherencia a los objetivos que enmarcan a la institución.
- ✓ Finalmente implementar un modelo de plan carrera generara compromiso por parte de los profesionales de enfermería gracias a sus conocimientos adquiridos y competencias durante su desempeño en las unidades de cuidado intensivo generando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

## RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se sugiere lo siguiente:

- ✓ Además del diseño de un perfil de cargo por competencias, es necesario adecuar la evaluación de desempeño en las competencias definidas al perfil de cargo para ser más objetivos.
- ✓ Se deben diseñar programas de selección para entrenamientos en puestos claves como las unidades de cuidado intensivo que permite una mejor promoción y rotación.
- ✓ Se deben crear indicadores de selección, inducción, entrenamientos, rotación y desvinculación de los profesionales de enfermería que permita evaluar y mostrar la inversión del capital humano.

## BIBLIOGRAFIA

Documentación programa Almera. Pagina institucional clínica Shaio. Página <http://www.shaio.org/>

Estrategia pedagógica para fortalecer el liderazgo en enfermería. Cienc. enferm. vol.18 no.2 Concepción ago. 2012. Ciencia y enfermería XVIII (2): 111-117, 2012. <http://www.scielo.cl/scielo>.

TURRALDE, Ernesto y asociados latinoamerica. Tips para implementar un plan de carrera. Plan de carrera 2010. [www.plandecarrera.com](http://www.plandecarrera.com).

Articulo especial de expertos metaconsulting, firma especializada en consultoría de procesos de gestión humana. El salario emocional siempre ha existido. Sección El Empleo. El tiempo clasificado. Colombia 23 diciembre 2012, edición # 169.

TORRALEJA Félix A, NÚÑEZ-CACHO Pedro. Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career: new challenges in career development: the boundaryless career model. Universidad de Jaén

<http://teoriasfilosoficasenfermeria.blogspot.com/2013/06/cuidado-sabiduria-clinica-y-etica-en-la.html>

MASSÓ E, Fernández J, MACÍAS C, BETANCOURT Y. Valoración de algunas teorías de enfermería y la vigencia en la práctica cubana. Revista Cubana de Enfermería 2008; 24:(3-4).

CA Ana Julia, GS Lucila, CO Claudia Marcela, Ingrid Rocío DS, Nataly YW. La filosofía de Patricia Benner y la práctica clínica. Enfermería Global **versión Online**. Enferm. lob. vol.12 no.32 Murcia oct. 2013. <http://scielo.isciii.es/>

CASTILLO VEGA Daniel Elías. Programa de doctorado en políticas y gestión educativa: "Cultura organizacional. El gurú Edgar Schein". Septiembre de 2010. <http://genesismex.org/>

Hatum Andres, Rivarola Rodolfo. La carrera profesional. Buenos Aires, ediciones graniza S.A, 2007. Pg 40. <http://books.google.com.co/>

Van – Der Carlos J, Gomez Gras José María. Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Madrid 2006, ediciones Díaz de Santos.



<http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>

<http://es.slideshare.net/kill30/desarrollo-de-carrera>.

[es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

Ernesto y Turralde & asociados Latinoamérica. Tips para implementar un plan de carrera. 2010. [www.plandecarrera.com](http://www.plandecarrera.com).

Torres. Sergio, Fernando. José. El concepto de incentivo en administración. Revisión de la literatura. [HTTP://WWW.ECONOMIAINSTITUCIONAL.COM/](http://WWW.ECONOMIAINSTITUCIONAL.COM/). El capital humano y la gestión por competencias <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo>

C Ana Julia, Glucila, C Claudia Marcela, DS Ingrid Rocío, Y Nataly. La filosofía de Patricia Benner y la práctica clínica. Enfermería Global **versión On-line**. Enferm. Iob. vol.12 no.32 Murcia oct. 2013. <http://scielo.isciii.es/>.

<http://es.wikibooks.org/wiki/Enfermería> septiembre 23 de 2013  
<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/ghparati/gh-parati.html>.

Gerencia y negocios de hispano América. <http://www.degerencia.com/>.

Sheila C. Grossman, Mentoring in Nursing : A Dynamic and Collaborative Process, Second Edition by Nursing | Nursing Education 2007.

Pérez Bolaños GY, perfiles de cargos basados en competencias- 2013

Alles, Martha. Gestión por competencias: el diccionario. Editorial granica, 2002 buenos aires, Argentina.

[http://www.elempleo.com/colombia/investigacion\\_laboral](http://www.elempleo.com/colombia/investigacion_laboral)

Resolución número 1474 de 2002. [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co)

Ley 1164 de 2007. [www.medicima.unal.edu.co](http://www.medicima.unal.edu.co)

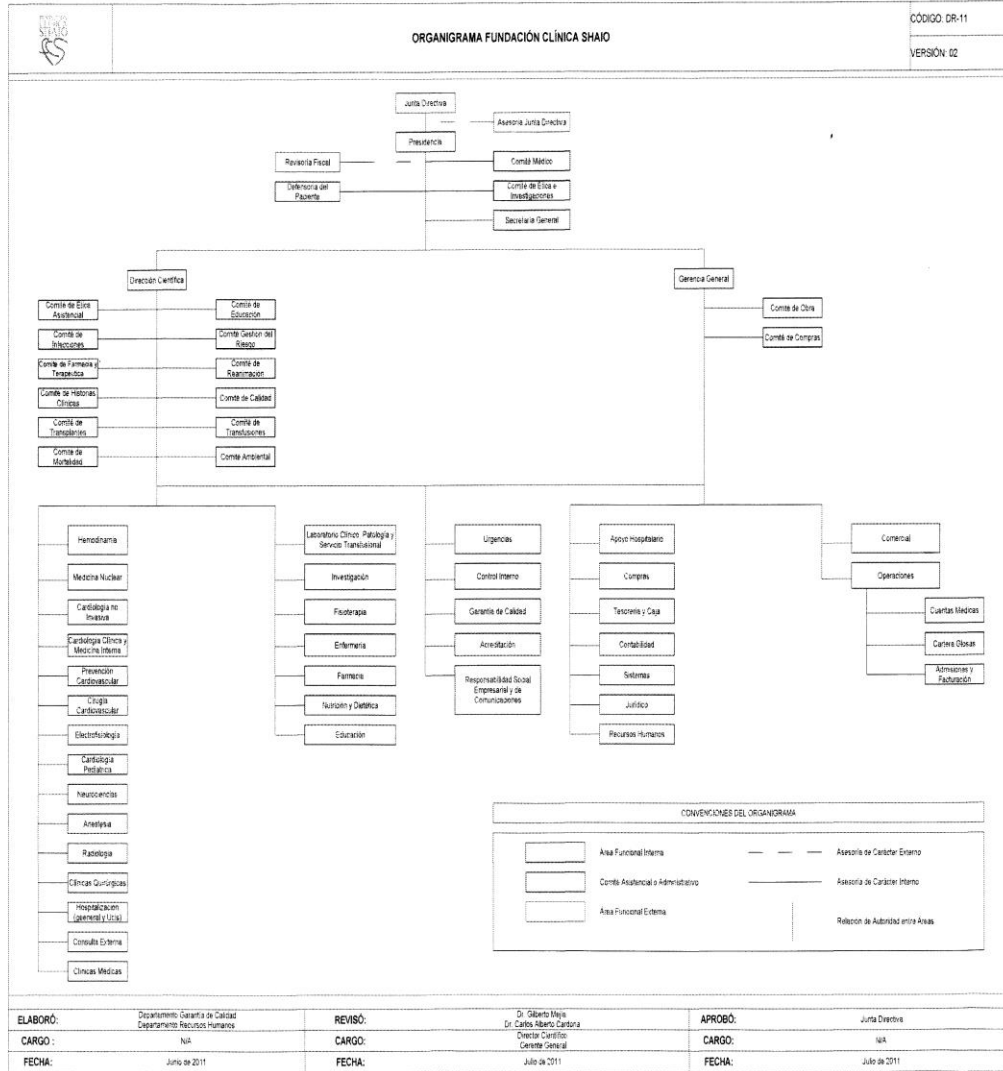
Resolución 001043 de 2006. [www.alcaldiadebogota.gov.co](http://www.alcaldiadebogota.gov.co)

Ministerio de educación, república de Colombia. [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co)

# ANEXOS

## ANEXO NUMERO 1

### ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



## ANEXO NUMERO 2

### ENCUESTA PARA OBTENCIÓN DE DATOS

Dirigido a:

**PROFESIONAL ENFERMERÍA UNIDAD CUIDADOS INTENSIVOS**

**FECHA:**

--	--	--	--	--	--

#### I. DATOS DEL ENCUESTADO:

##### 1. SEXO

FEMENINO	MASCULINO

##### 2. ÁREA

--

##### 3. PROMEDIO DE EDAD

Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	

##### 4. TIEMPO DE TRABAJO EN LA CLÍNICA

Menos de 2 años	
Entre 2 y 10 años	
Más de 10 años	

##### 5. TIEMPO EN SU ACTUAL PUESTO DE TRABAJO

Menos de 2 años	
Entre 2 y 10 años	
Más de 10 años	

## II. INSTRUCCIONES

Lea atentamente el contenido, no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, responda posicionándose en alguna de las opciones que se presentan a continuación marcando con una X:

1	2	3	4
MUY INSATISFECHO/A	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI SATISFECHO /A
MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MODERADAMENTE EN DESACUERDO	INDIFERENTE

5	6	7
MODERADAMENTE INSATISFECHO/A	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
MODERADAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

## III. PUNTOS DE LA ENCUESTA

		1	2	3	4	5	6	7
1	Conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo							
2	Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo							
3	Puedo participar en las decisiones que afectan a mi trabajo							

<b>4</b>	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo							
<b>5</b>	Estoy satisfecho con el clima de trabajo que hay en mi unidad							
<b>6</b>	Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo							
<b>7</b>	Los planes de formación tienen en cuenta mis necesidades							
<b>8</b>	Se me conceden los cursos que solicito							
<b>9</b>	Con el salario, estoy							
<b>10</b>	Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo							
<b>11</b>	La clínica me da oportunidades para desarrollarme como profesional							
<b>12</b>	Cree que la clínica ofrece la ayuda necesaria para realizar especializaciones, maestrías u otro tipo de estudio							

Gracias por su colaboración<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Pachón Cuitiva, Claudia F. enfermera cuidado intensivo. Encuesta diseñada y aplicada a los profesionales de enfermería de la Clínica Shaio. Aspirante al título

## ANEXO NUMERO 3

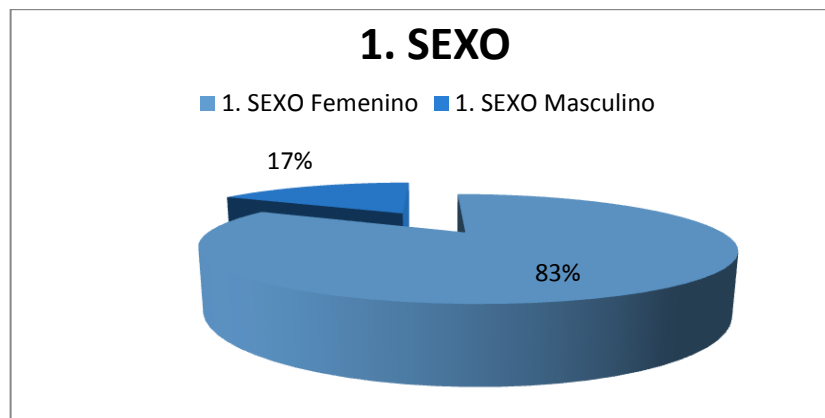
### TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

**Diseño de encuesta.** El diseño de esta encuesta se realizó pensando en el grupo objetivo para este estudio que son los profesionales de Enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos de la Clínica Shaio.

#### Análisis de la información recopilada

Para el desarrollo del proyecto se realizaron 29 encuestas aplicadas a profesionales de enfermería del área de: unidad de cuidado intensivo, coronaria, cardiovascular y pediátrica de la Clínica Shaio; los resultados obtenidos son los siguientes.

#### I. Datos del encuestado



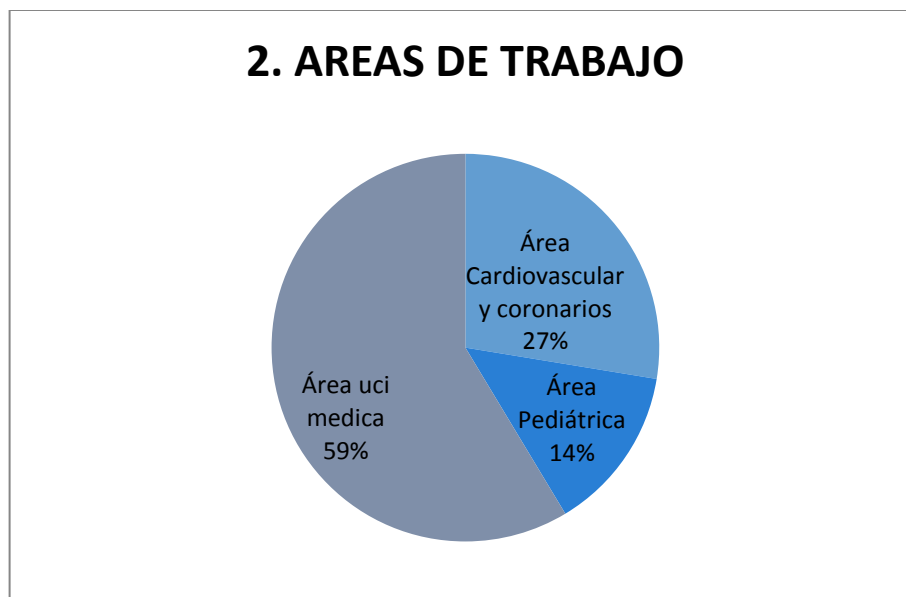
#### 1. Sexo Femenino o Masculino

---

de cuidado intensivo, Universidad de la Sabana y gerencia de recursos humanos Universidad Jorge Tadeo Lozano. Octubre de 2012.

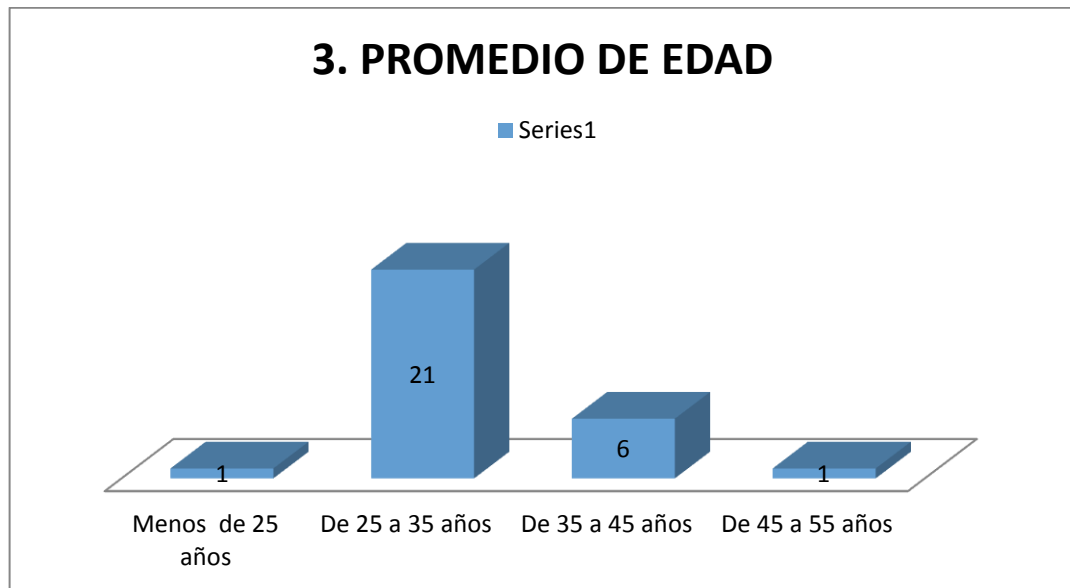
Según los datos obtenidos dentro de los profesionales de enfermería de la Clínica Shaio para las áreas evaluadas el 83% de los encuestados son mujeres y el 17 % restante son hombres; donde se puede evidenciar que en la profesión de enfermería las mujeres siguen predominando desde sus inicios hasta la actualidad con una participación muy baja pero notable de los hombres.

## 2. Aéreas encuestadas



Se observa que de las tres áreas encuestadas la que más demanda tiene en la práctica de la profesión de enfermería es el área de unidad de cuidado intensivo medico con el 59 % de los encuestados seguida por el área cardiovascular y coronarios con el 27% y el área de Pediátrica con el 14%, estos resultados se deben a que en el área cuidado intensivo medica el número de camas es mayor al de las áreas de cardiovascular y pediátrica.

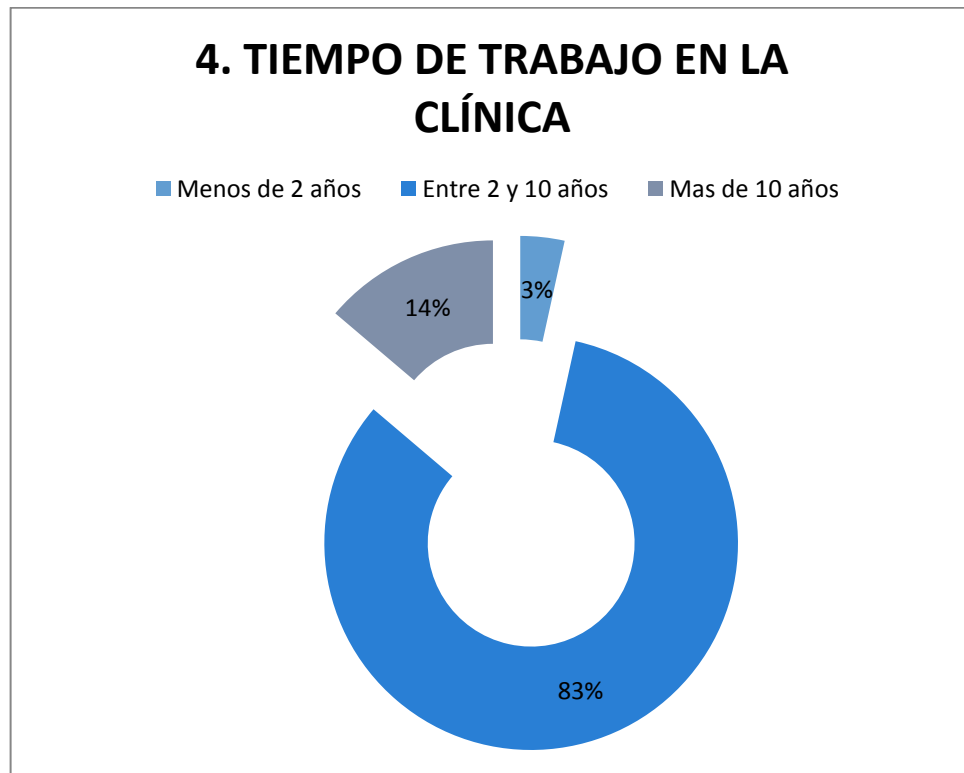
### 3. Promedio de edad de los encuestados



Con las encuestas aplicadas podemos observar que los profesiones de enfermería que se encuentran en este momento en las unidades de cuidado intensivo están en un rango de edad de 25 a 35 años, seguido por el rango de 35 a 45 años, los rangos de edad que menos incidencia hay dentro de la unidad son los de menos de 25 años por ser personas que están iniciando su vida laboral, el rango de 45 a 55 años porque son personas que ya encuentran terminado su vida laboral y sus expectativas se centran en otro tipo de actividades diferentes a las de la profesión de Enfermería.



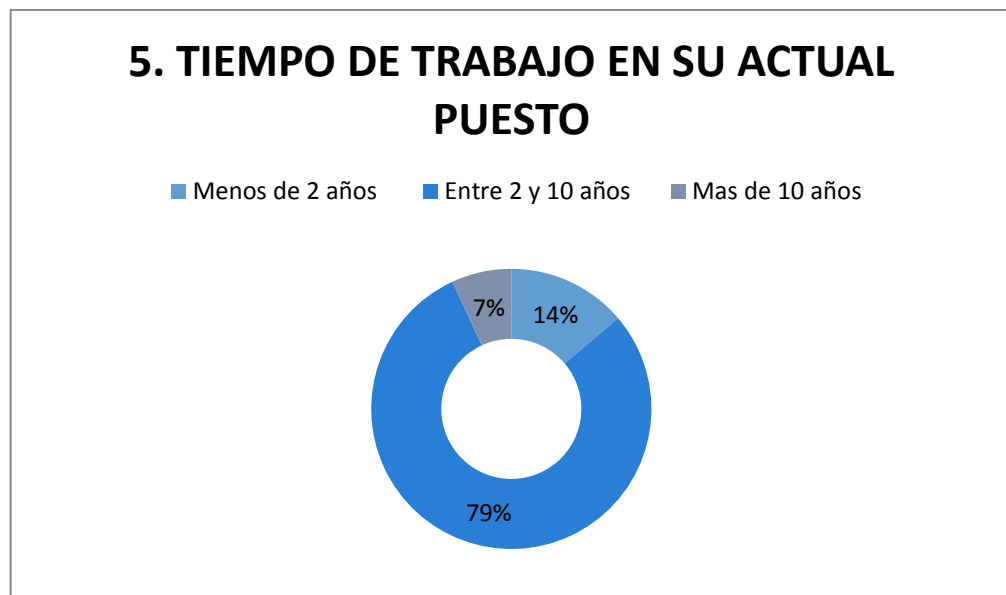
#### 4. Tiempo de trabajo en la clínica.



El tiempo de permanencia de trabajo en la clínica de las personas participantes en el estudio oscila entre 2 y 10 años con un 83% correspondiente al rango de edad entre 25 y 35 años, para el tiempo de permanencia en la clínica mayor de a 10 años es del 14% correspondientes a los rangos de edad de 35 a 55 años, y el 3% de los encuestados que llevan laborando la clínica menos de 2 años equivalentes a un rango de edad menores a 25 años.

## 5. Tiempo en su actual puesto de trabajo.

Según el estudio el tiempo de trabajo en el actual cargo o puesto de trabajo es equivalente al tiempo de permanencia dentro de la clínica. En el estudio encontramos que las personas que llevan trabajando en la clínica entre 2 y 10 años el 79% lleva ese mismo periodo tiempo desempeñando el mismo cargo o funciones; para los periodos de tiempo menos de 2 años de permanencia en la clínica el 14% de los encuestados llevan realizando las mismas funciones en los mismos cargos y los encuestados que llevan más de 10 años su actual puesto de trabajo corresponden al 7%.



## II. instrucciones

### Nivel de satisfacción

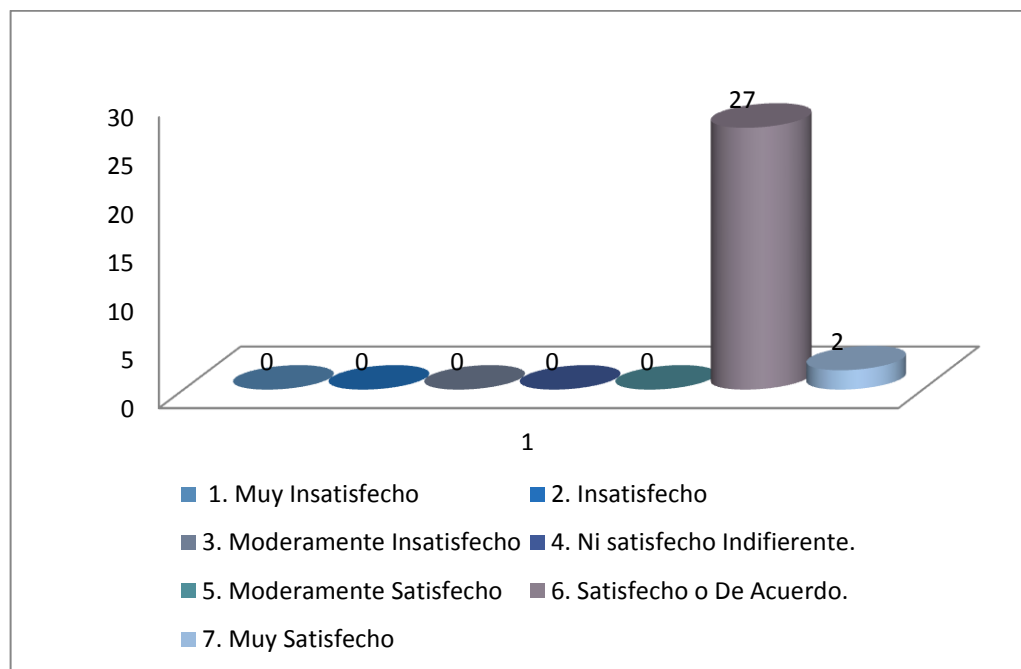
Según el nivel de satisfacción o insatisfacción la calificación será de:

- 1. Muy Insatisfecho/a o Muy en Desacuerdo
- 2. Insatisfecho/a o En desacuerdo.

- 3. Moderadamente Insatisfecho o Moderadamente En Desacuerdo.
- 4. Ni Satisfecho/a o Indiferente.
- 5. Moderadamente Insatisfecho/a o Moderadamente de Acuerdo.
- 6. Satisfecho o De Acuerdo.
- 7. Muy Satisfecho o Muy de Acuerdo.

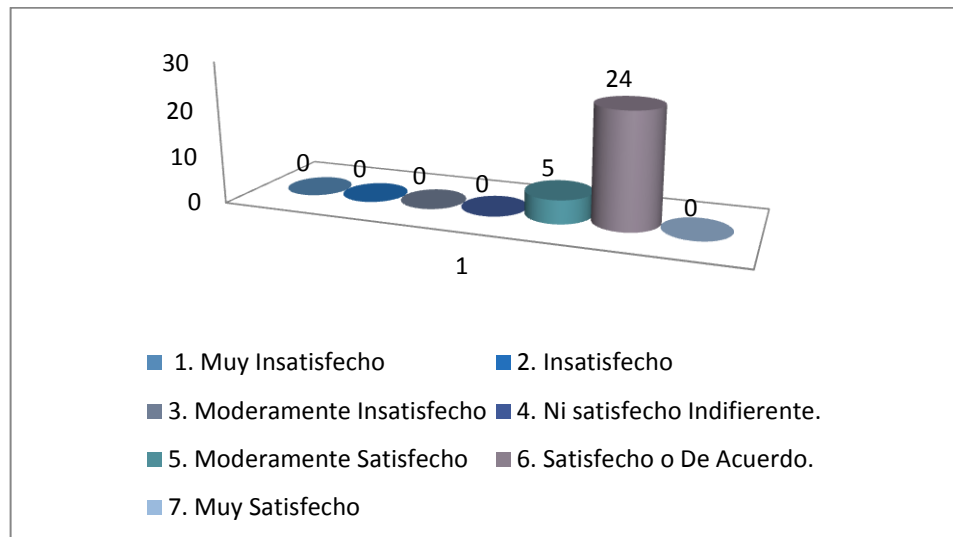
### III. Puntos de la encuesta

#### 1. Conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo.



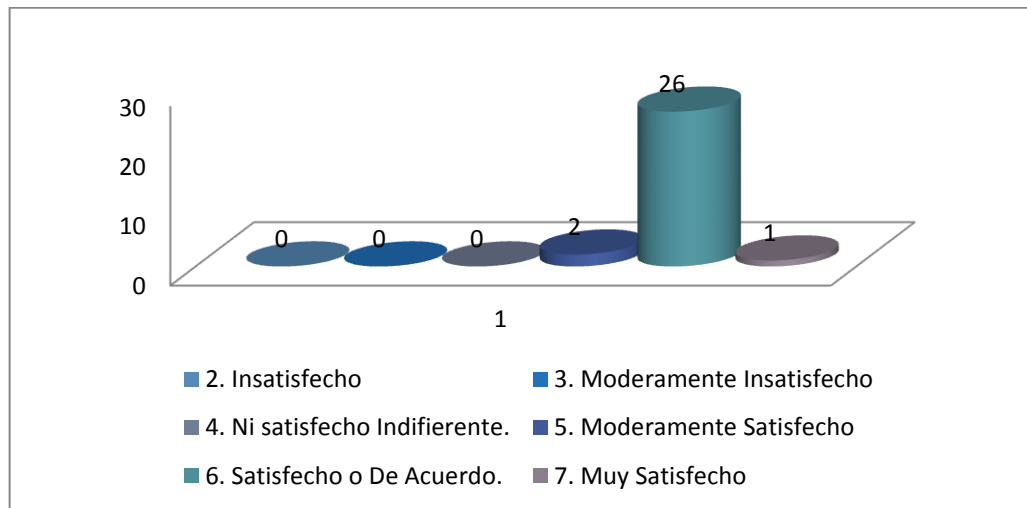
Según el estudio 27 de los encuestados es decir; el 93% se siente satisfecho o manifiestan estar de acuerdo con los objetivos y responsabilidades para con su puesto de trabajo, y apenas el 7% se siente muy satisfecho o manifiestan estar muy de acuerdo con los objetivos y responsabilidades que su trabajo demandan.

## 2. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.



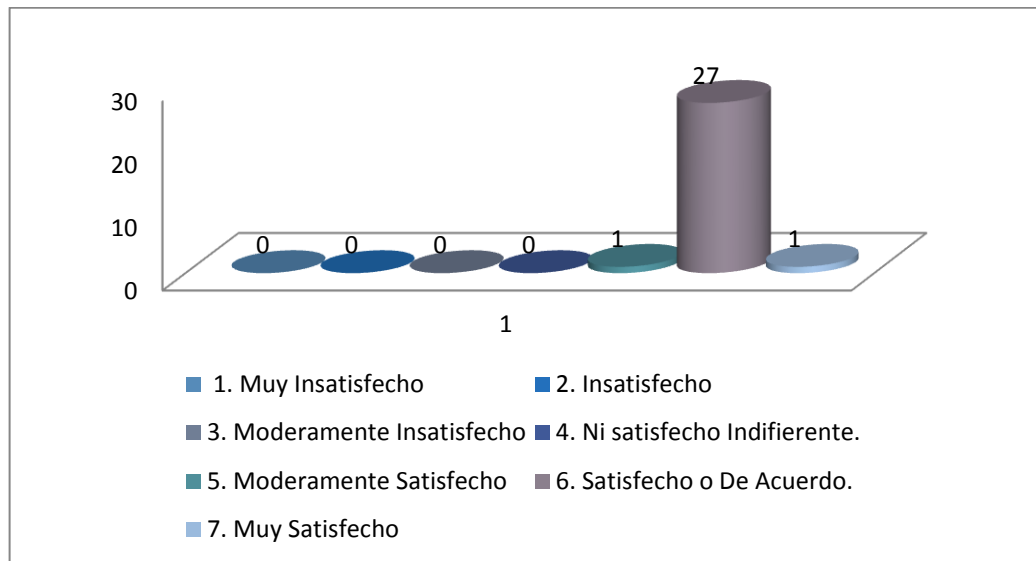
Al analizar la autonomía se tiene para desempeñar el trabajo el 83% de los entrevistados manifestaron estar satisfechos o de acuerdo con el nivel de autonomía que la clínica les otorga en el desempeño de sus labores diarias propias del su trabajo y el 17% de los entrevistados dijeron estar moderadamente satisfechos o apenas de acuerdo con la autonomía que se les otorga en el desarrollo de su trabajo.

### 3. Puedo participar en las decisiones que afecten a mi trabajo.



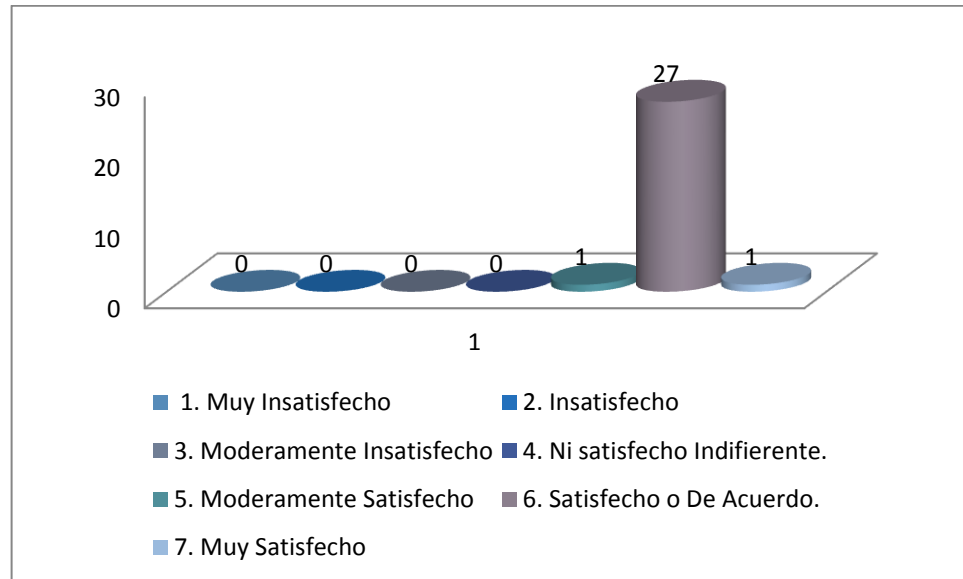
En la participación de la toma de decisiones que afectan el trabajo el 89.6% de los entrevistados manifestaron estar satisfechos frente a la participación que la clínica les otorga en la toma de decisiones que afectan el desarrollo de su trabajo, mientras que el 6.9% dijeron estar moderadamente satisfechos frente a su participación en la toma de las decisiones mientras que el 3.5% restante dijeron estar muy satisfechos con su participación en la toma de las decisiones que afectan su trabajo.

#### 4. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.



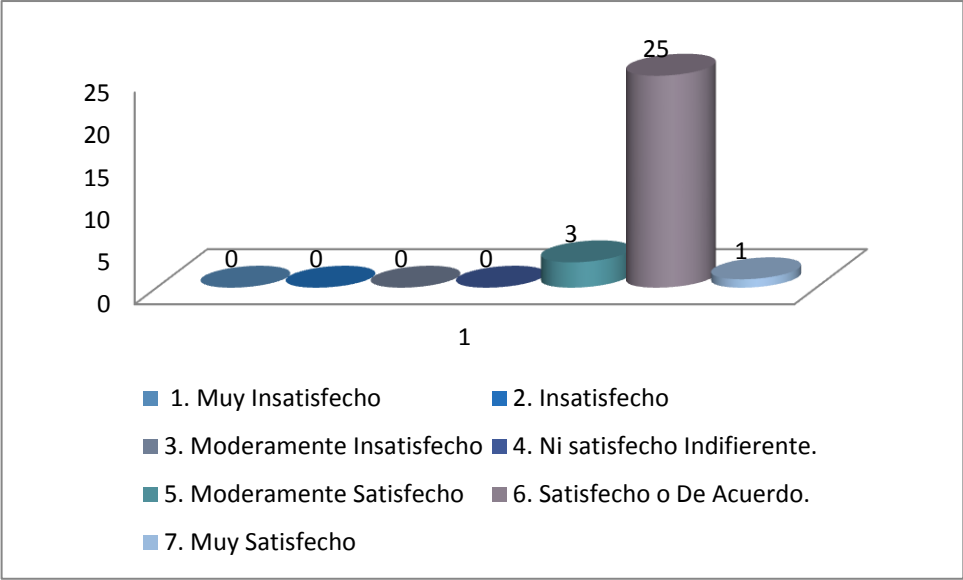
Frente a la información recibida en el desempeño de su trabajo por parte de la clínica el 93% de los entrevistados se sienten satisfechos frente a la información recibida sobre la gestión de su labor en su trabajo; mientras que el 3.5% de los entrevistados manifiestan sentirse moderadamente satisfechos frente a la información recibida sobre su gestión referente a su trabajo. Y en este mismo porcentaje manifiestan sentirse muy satisfechos con la información recibida sobre el desempeño en su trabajo.

## 5. Estoy satisfecho con el clima de trabajo que hay en mi unidad.



En cuanto al nivel de satisfacción del clima laboral para cada una de las unidades está estrechamente relacionada con el nivel de información sobre la gestión de su trabajo en tanto que esta información influye en el clima laboral indicando que el 93% de los entrevistados se sienten satisfechos con su entorno laboral; mientras que el 3.5% de los entrevistados manifiestan sentirse moderadamente satisfechos en su entorno; y en este mismo porcentaje manifiestan sentirse muy satisfechos y motivos con su trabajo y el ambiente laboral.

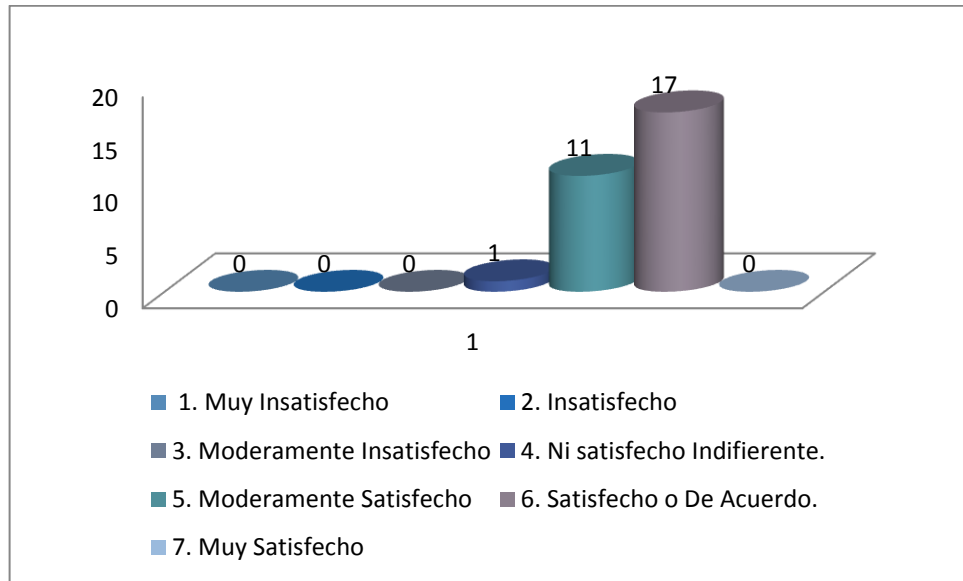
**6. Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo.**



El 86% de los participantes de la esta encuesta se sienten satisfechos con las instrucciones que se necesitan para desempeñar correctamente su trabajo, mientras que el 10% esta moderadamente satisfecho o a penas de se siente de acuerdo con las instrucciones impartidas y el 4% de los encuestados se sienten muy satisfechos con las instrucciones recibidas.

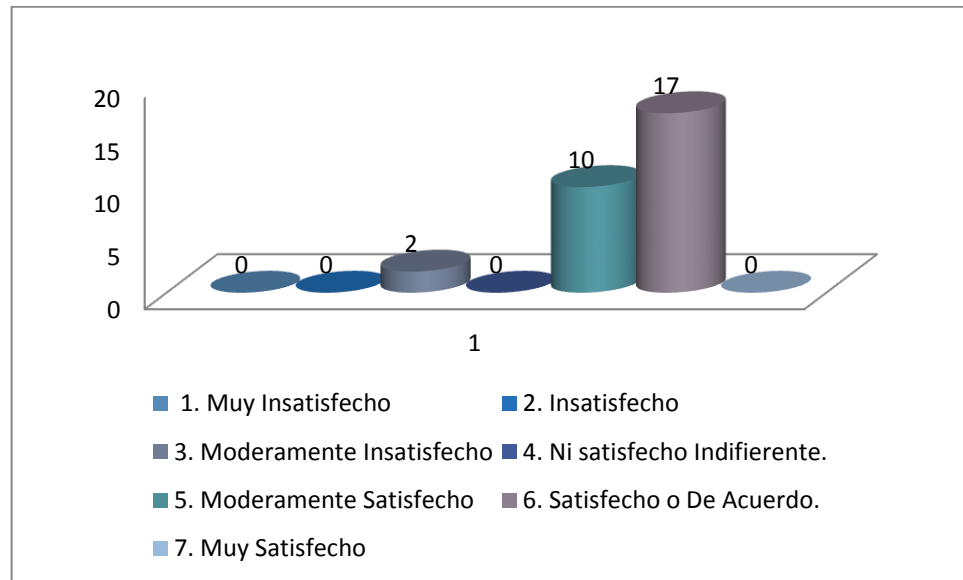


## 7. Los Planes De Formación Tienen En Cuenta Mis Necesidades.



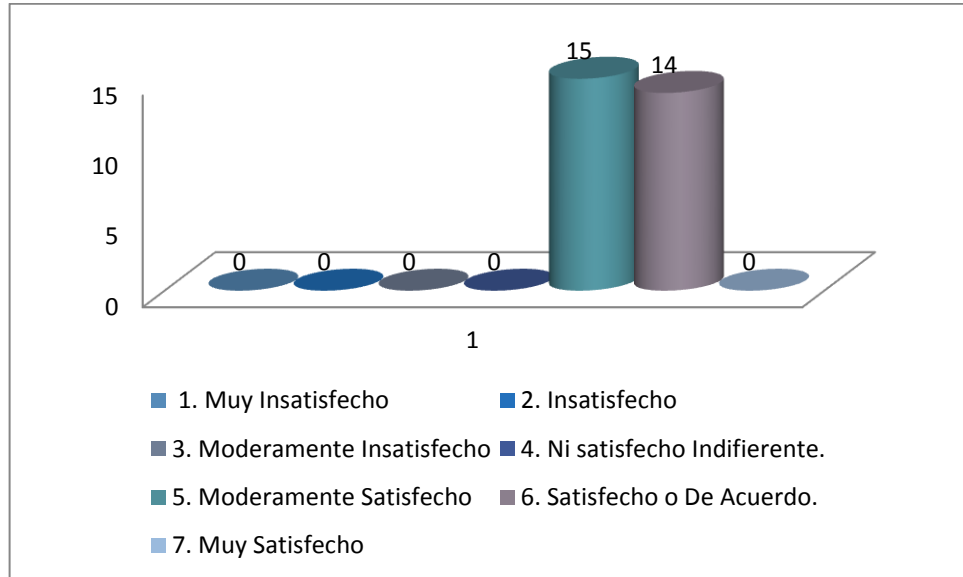
El nivel de satisfacción para los planes de formación tienen en cuenta mis necesidades según la información recopilada es que el 58.6% de los entrevistados se sienten satisfechos, el 37.9% manifestaron sentirse moderadamente satisfechos y el 3.5% manifestaron que les era indiferente o no mostraron ningún interés.

## 8. Se me conceden los cursos que solicito.



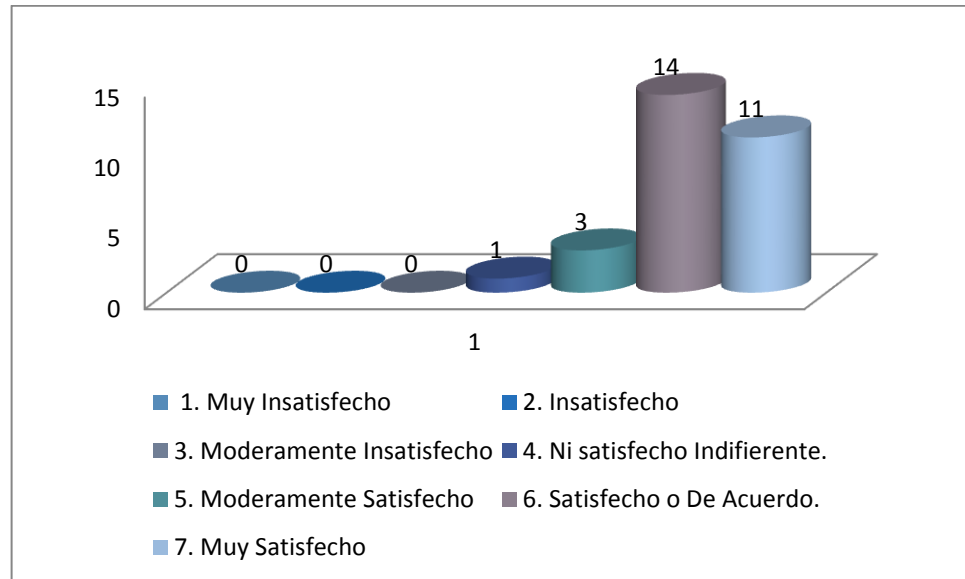
Cuando al grupo de los entrevistados se les pregunta si la clínica les concede las capacitaciones o cursos solicitados el 58.6% se mostraron satisfechos, 34.4% se mostraron moderadamente satisfechos o apenas de acuerdo y el 7% de los participantes manifestaron que su interés por cursos o capacitaciones es moderadamente insatisfechos o que simplemente asisten a los cursos porque les toca mas no por su propio interés esta tendencia se notó en las personas que llevan trabajando más 10 años en la clínica .

## 9. Con el Salario.



Con el salario hay cierto descontento ya que el 51.7% se siente moderadamente satisfecho y esta tendencia se centra entre el grupo de personas que oscila en edades de los 25 a los 35 años, en tanto que para el promedio de edad de más de 35 años se sienten satisfechos o de acuerdo con un 48.3% según los datos obtenidos.

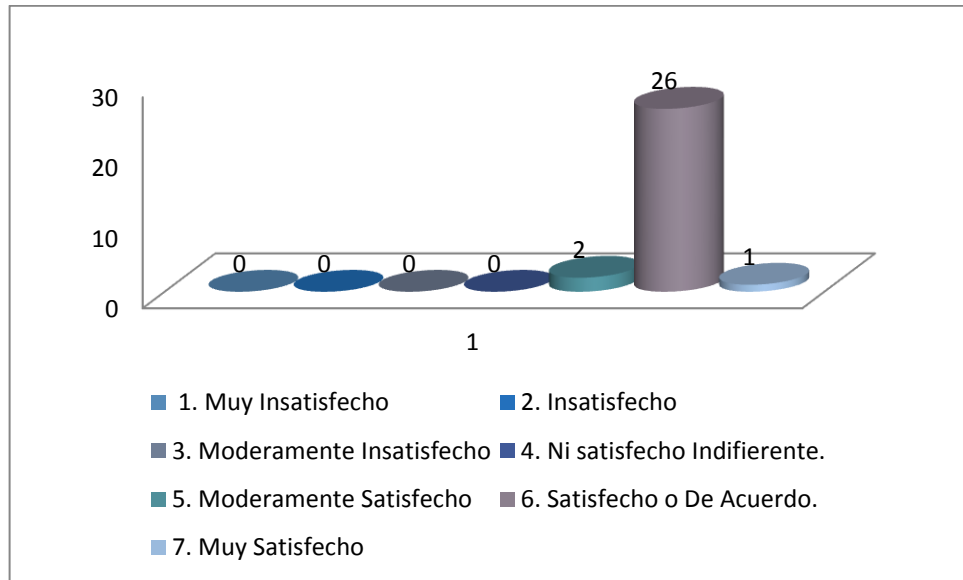
## 10. Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo.



Cuando se les pregunto sobre adquirir nuevas habilidades el grupo de entrevistados se manifestaron muy satisfechos con un 37.9%, satisfechos 48.3% moderadamente satisfechos el 10.3% y el 3.5% se mostraron indiferentes frente a la alternativa de adquirir nuevas habilidades y conocimientos para un mejor desarrollo de su trabajo.

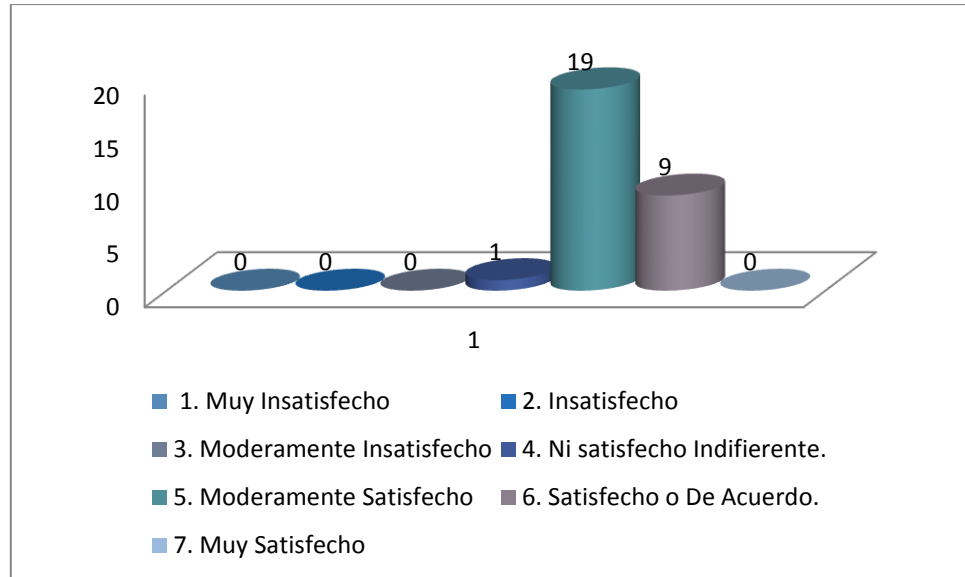
Se muestra que la tendencia es que frente a las oportunidades de adquirir un nuevo conocimiento la mayoría de los encuestados está de acuerdo.

**11. La clínica me da oportunidades para desarrollarme como profesional.**



En cuanto a los espacios y oportunidades para el desarrollo como profesional otorgados por la clínica el 89.6% se encuentra satisfecho con los espacios otorgados para el desarrollo profesional; el 3.5% está muy satisfecho mientras que el 6.9% esta moderadamente satisfecho con las oportunidades brindadas.


**12. Cree que la clínica ofrece la ayuda necesaria para realizar especializaciones, maestrías u otro tipo de estudios.**



El 65.51% de los empleados manifestaron que se sienten moderadamente satisfechos con el apoyo que la clínica ofrece en cuanto a maestrías y especializaciones por otra parte el 31.03% se muestran satisfechos mientras que el 3.46% le es indiferente.

## ANEXO NUMERO 4

### PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS PARA LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DE LAS UNIDADES DE CUIDADO INTENSIVO DE LA CLÍNICA SHAI0

	<b>PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS PARA LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DE LA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO</b>		<b>CODIGO:</b>  <b>VERSIÓN:</b>  <b>FACHA VIGENCIA:</b>
<b>CARGO:</b> Enfermero(a) profesional		<b>JEFE INMEDIATO:</b> Patricia Granados directora departamento de enfermería	
<b>AREA:</b> Unidad de cuidado intensivo		<b>DIVISION:</b> Enfermería	
<b>OJETIVO DEL CARGO</b>			
Brindar cuidado de enfermería humanizado al paciente en estado crítico y su familia, aplicando conocimientos, habilidades y estrategias para el uso adecuado de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales, científicos, que facilite la recuperación y el bienestar de las personas.			
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS DEL CARGO</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>MECANISMO DE VERIFICACION</b>
<b>CONOCIMIENTO EXPERIENCIA</b>	15%	Tiempo de experiencia en unidades de cuidado intensivo	Certificado de tiempo que ha desempeñado en una unidad de cuidado intensivo

<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>	30%	Conocimiento avanzado del proceso asistencial y actitud de liderazgo para el cuidado del paciente crítico.	Resultados de evaluación de desempeño.
<b>ESPECIALIDAD</b>	40%	Títulos obtenidos en especializaciones, maestrías o doctorados en cuidado intensivo.	Diploma o actas de grado.
<b>ENTRENAMIENTOS Y CAPACITACION</b>	15%	Conocimiento en el manejo de equipos, dispositivos especializados, abordaje de casos y patologías de pacientes de la unidad de cuidado intensivo.	Certificados de asistencia a cursos, entrenamientos, capacitaciones, seminarios, congresos, conferencias, diplomados, simposio, etc.
<b>TOTAL</b>	100%		

#### **DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**

##### **Conocimiento y experiencia**

- Identificar y aplicar las guías y protocolos en la práctica asistencial.
- Conocer y aplicar el soporte vital avanzado al paciente en estado crítico
- Conoce el manejo de los equipos (uso de tecnología)
- Aplica conocimientos de enfermería
- Brinda cuidados de enfermería de manera holística
- Realiza diagnósticos de enfermería permitiendo detectar complicaciones y signos de alarma en las diferentes patologías del paciente crítico
- Planifica y prioriza los cuidados
- Participa en actividades de educación e investigación

##### **Habilidades y actitudes**

- Capacidad para detectar problemas y dar oportunas soluciones



- Elabora planes de actividades para dar cuidado oportuno
- Tiene una visión continua e integral de los procesos
- Adecuado manejo de la información
- Comunicación efectiva y asertiva (equipo interdisciplinario, paciente y familia)
- Abordaje y orientación al paciente en estado crítico y su familia
- Acepta sus fortalezas y debilidades para su desarrollo y desempeño
- Promueve el liderazgo y el trabajo en equipo
- Orientación al logro

**Especialidades**

- Conocimientos específicos y avanzados del cuidado de enfermería en el proceso asistencial
- Adquisición de títulos educativos como especializaciones, maestrías y doctorados que le permitan gestionar cuidado de enfermería

**Entrenamiento y capacitación**

- Tiene actitud y disposición positiva frente al cambio
- Actitud de aprendizaje y mejora continua
- Disposición para participar actividades educativas

**Para la definición de las competencias se tomó como referencia la teoría y diccionario por competencias de Martha Alles<sup>38</sup>.**

<b>ELABORADO POR:</b>  Claudia Francisca Pachón Cuitiva <sup>39</sup>	<b>REVISADO POR:</b>  Patricia Granados	<b>APROBADO POR:</b>
<b>CARGO:</b>  Enfermera unidad cuidado intensivo	<b>CARGO:</b>  Directora departamento de enfermería Clínica Shaio	<b>CARGO:</b>
<b>FECHA:</b> agosto del 2014	<b>FECHA:</b>  Septiembre 5 2014	<b>FECHA:</b>

<sup>38</sup> <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>

<sup>39</sup> Perfil de cargo por competencias para los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio. Pachón C, Claudia Francisca. Enfermera fundación clínica Shaio, aspirante al título de especialista en cuidado intensivo, Universidad de la sabana y gerencia en recursos humanos, Universidad Jorge Tadeo Lozano.




<b>Compromiso:</b> comportamiento guiado por las necesidades y prioridades de la organización y o reflejado en el desempeño de sus labores, siendo consiente con los objetivos, misión, visión, principios y valores de la clínica.		
<b>comportamiento a evaluar</b>	<b>Puntaje</b>	<b>promedio</b>
Sentir como propios los objetivos de la organización y se adhiere a los principios y valores definidas por la clínica		
Hacer entrega oportuna de las labores encomendadas en los términos y tiempos estipulados		
Asume con responsabilidad las funciones asignadas		
Capacidad para realizar labores encomendadas sin supervisión		
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> asegurar un rápido y efectivo desarrollo de los objetivos comunes, guardando respeto por los demás y manteniendo la disposición para el intercambios de acciones		
<b>comportamiento a evaluar</b>	<b>Puntaje</b>	<b>promedio</b>
Valorar y respetar las ideas y experiencia de los demás		
Realizar el trabajo sin entorpecer el de los demás		
Tener claro el papel que le corresponde como miembro del equipo y su interacción en este		
Comprender a otros, asociarse con ellos en el trabajo en un mismo objetivo		
<b>Actitud de servicio:</b> demuestra entrega, disponibilidad, trato humanizado, cálido y actitud permanente de amabilidad con todas las personas		
<b>comportamiento a evaluar</b>	<b>Puntaje</b>	<b>promedio</b>
Brinda un trato humanizado al usuario		
Mantiene la claridad de la comunicación al usuario		
Ofrece alternativas de solución a las necesidades del usuario		
<b>Orientación al logro:</b> capacidad de encaminar todos los esfuerzos de manera oportuna para obtener los resultados esperados		
<b>comportamiento a evaluar</b>	<b>Puntaje</b>	<b>promedio</b>

Cumplir con sus objetivos, respetando los miembros del quipo		
Cumplir con normas, políticas, guías, protocolos, procedimientos para minimizar el riesgo en la atención		
Superar obstáculo que se presentan		
Mantener un buen manejo de la información		
<b>Liderazgo:</b> motiva con su ejemplo al personal con el que interactúa de modo que contribuya al logro de los objetivos trazados		
<b>comportamiento a evaluar</b>	Puntaje	promedio
Mantiene comunicación, clara, directa y concreta con el equipo		
Une esfuerzos del equipo para el cumplimiento de los objetivos		
Persuadir al equipo de trabajo para trabajar con convicción		
Asume responsabilidades y comparte éxitos		
	<b>TOTAL</b>	
Ha recibido llamados de atención verbales o escritos por qué razón?		
<b>Compromisos</b>		
<b>Nombre del evaluador<sup>40</sup></b>	<b>Firma del evaluador</b>	<b>Firma evaluador</b>

<sup>40</sup> Evaluación de desempeño para los todos profesionales de enfermería de la Clínica Shaio. Documentación programa Almera. Pagina institucional clínica Shaio. Página <http://www.shaio.org/>

## ANEXO NUMERO 6

### PLAN DE CARRERA PARA LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DE LA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO DE LA CLINICA SHAI0

	<b>PLAN DE CARRERA PARA LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DE LA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO</b>	<b>Cód.:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Fecha Vigente:</b>
<b>1. PROPOSITO</b>		
<p>La experiencia, como el aprendizaje continuo, la obtención de nuevos conocimientos y habilidades son herramientas para el crecimiento personal, y desarrollo profesional del talento humano.</p> <p>El plan de carrera para los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo de la clínica Shaio, permite el desarrollo y crecimiento de competencias mostrando su potencial con el fin de motivarlos, generando sentido de pertenencia, reconocimiento y empoderamiento basado en dos teorías, de novata a experta de Patricia Benner y carrera sin fronteras.</p>		
<b>1. ALCANCE</b>		
<p>Aplica a todos los profesionales de la unidad de cuidado intensivo de la clínica Shaio.</p>		
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>		
<p>Se ha observado que los profesionales de enfermería con entrenamiento y experiencia en la unidad de cuidado intensivo de la clínica Shaio son altamente competitivos, lo que les permite ser reconocidos en el mercado laboral como capital humano calificado, con</p>		

ofertas donde son mejor remunerados y reconocidos.

Lo anterior ha llevado a la desvinculación de profesionales de enfermería con alto potencial ocasionando pérdida de este capital humano, necesidad de entrenamientos constantes, aumento de rotación y no adherencia adecuada a la unidad.

Bajo este escenario se ha diseñado un plan de carrera como herramienta, para generar factores motivadores, referentes a su profesión tales como la formación, desarrollo y reconocimiento de sus competencias, aportando a un mejor desempeño, experiencia, iniciativa y formación, permitiendo la viabilidad de una mejor compensación económica.

### **3. OBJETIVO**

Desarrollar, mantener y elevar las competencias del talento de los profesionales de enfermería mediante herramientas de acompañamiento, mentoring y coaching, orientado a satisfacer las necesidades tanto organizacionales como individuales a corto, mediano y largo plazo, para motivar, retener y promover el talento humano de los profesionales de enfermería de la unidad de cuidado intensivo.

### **4. SOPORTE LEGAL**

#### **Políticas institucionales clínica Shaio**

- **Política de calidad**

Cumplir con altos estándares de calidad en el proceso de atención en salud, teniendo como filosofía el mejoramiento continuo, fortalecimiento del recurso humano, la comunicación asertiva, innovación permanente de la tecnología y el uso adecuado de los recursos con base en la misión institucional a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, familia, cliente interno y comunidad en general.

- **Política de educación**

La política de educación orienta las acciones para la generación de capital humano para la clínica, para la comunidad médica y de salud tanto nacional como internacional y para la comunidad en general beneficiaria de las acciones integrales de salud de la clínica. El capital humano hace referencia a la expresión del conjunto de conocimientos técnicos y cualificación de la persona que se materializa en el desempeño práctico y a través del trabajo. Para generar capital humano es indispensable, necesario y conveniente exponer al mayor número posible de personas a programadas, variadas y múltiples experiencias de aprendizaje que les permita desarrollar todo su potencial humano y profesional para su despliegue en el rol funcional dentro de la organización, dentro de la comunidad médica o de la salud y como gestores de la salud en la comunidad.

**Resolución 1474 de 2002.**

Por el cual se definen las funciones de la entidad acreditadora y se adoptan los manuales de estándares del sistema único de acreditación. “Se asegura la calificación y competencia del personal médico asistencial y del personal, mediante la documentación de los requisitos de competencia, calificaciones de cada cargo, así como el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación que incluyen las responsabilidades del cargo acordes con su relación sistémica hacia la organización y el cumplimiento de los grandes propósitos”<sup>22</sup>.

En el apartado de Recursos Humanos, encontramos el siguiente estándar: “La organización cuenta con un sistema de identificación de necesidades de educación continuada, el cual es planeado a partir de las necesidades identificadas en sus clientes internos y los servicios instalados o por instalar dentro de la institución”<sup>41</sup>.

**LEY 1164 de 2007**

---

<sup>41</sup> Resolución número 1474 de 2002. [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co)

Por la cual se dictan las disposiciones en materia del talento humano en salud contenido en sus siete capítulos: “La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud”<sup>42</sup>.

### **Resolución 1043 de 2006**

La resolución plantea las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios<sup>43</sup>:

#### **Artículo 1:**

Los Prestadores de Servicios de Salud y todos aquellos establecimientos que presten servicios de salud, sea este o no su objeto social, deberán cumplir, para su entrada y permanencia en el Sistema Único de Habilitación, con lo siguiente:

#### **a) De capacidad tecnológica y Científica:**

Son los estándares básicos de estructura y de procesos que deben cumplir los prestadores de servicios de salud por cada uno de los servicios que prestan y que se consideran suficientes y necesarios para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios, en el marco de la prestación del servicio de salud que se adoptan en la presente resolución. Comprenden: Recurso Humano, Infraestructura - Instalaciones Físicas- Mantenimiento; Dotación-mantenimiento; Medicamentos y Dispositivos médicos para uso humano y su Gestión; Procesos Prioritarios Asistenciales; Historia Clínica y Registros Asistenciales; Interdependencia de Servicios; Referencia de Pacientes y Seguimiento a Riesgos en la prestación de servicios de salud. Los profesionales independientes solamente estarán obligados al cumplimiento de las condiciones de capacidad tecnológica y científica en lo que les sea aplicable.

El personal asistencial que presta directamente los servicios de salud a los

<sup>42</sup> Ley 1164 de 2007. [www.medicina.unal.edu.co](http://www.medicina.unal.edu.co)

<sup>43</sup> Resolución 001043 de 2006. [www.alcaldiadebogota.gov.co](http://www.alcaldiadebogota.gov.co)



usuarios, cumple con los requisitos exigidos por el Estado para ejercer la profesión u oficio.

Según la legislación colombiana en salud, (Resolución 1043 de 2006) las personas que laboran en estas áreas deben poseer un **ENTRENAMIENTO CERTIFICADO** específico en el área.

Según esta Resolución, el Entrenamiento certificado: “Corresponde a la educación informal, es decir las actividades de formación que no requieren ser desarrolladas necesariamente por instituciones educativas; no requieren ser autorizadas, ni implican título profesional expedido por institución educativa autorizada por el Ministerio de Educación. Es válido el entrenamiento impartido por las instituciones de salud mediante programas de educación continuada, con certificación expedida por la misma institución o por las instituciones educativas si hubiese disponibilidad. El entrenamiento certificado no es homologable ni sustituible con experiencia”<sup>41</sup>.

## **5. DEFINICIONES**

### **Educación formal:**

Sistemas educativos altamente institucionalizados, cronológicamente graduados y jerárquicamente graduados, que abarca desde los primeros años de escuela (primaria) hasta la universidad y a cuyo término se obtiene un título o una certificación, tales como especializaciones, maestrías, doctorados<sup>44</sup>.

### **Educación no formal**

---

<sup>44</sup> Ministerio de educación, república de Colombia. [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

Toda actividad educativa organizada de manera sistemática que se realiza fuera del marco del sistema institucional, con el objetivo de actualizar conocimientos de aspectos laborales y de formación académica en donde no se obtienen títulos o grados tales como: talleres, cursos, entrenamientos, inducciones, capacitaciones, charlas, seminarios, congresos, diplomados, etc<sup>25</sup>.

### **Educación informal:**

Proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y competencias; y modo de discernimiento mediante sus experiencias diarias y su relación con el medio<sup>25</sup>.

### **Capacitación:**

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios al usuario.

### **Formación Interna**

Se refiere a la formación llevada a cabo por un equipo de colaboradores, que tienen las

---

habilidades y formación en temas específicos (mentoring, coaching).

### **Mentoring**

Consiste en una relación entre dos personas, en la que uno de ellos más experimentado (y usualmente mayor) actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otro con menos experiencia (generalmente más joven). Es un proceso que está orientado a largo plazo y no solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro.

### **Coaching**

Es un proceso en el que intervienen dos personas; uno es el coach, que se encarga de instruir, formar o guiar al otro en su desempeño actual en la empresa. El otro participante es el coachee, que recibe los conocimientos y competencias para progresar profesionalmente. El coaching es un proceso continuo, guiado y estructurado de mejora que acerca al coachee a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos por la empresa para su puesto de trabajo actual.

### **Priorización de necesidades:**

Es aquella actividad que busca de acuerdo a los criterios de priorización identificar y definir los temas de más alto impacto e importancia para la unidad y los profesionales de enfermería.

**Plan de carrera:** Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado, facilitando el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

### **Plan de Desarrollo individual (promoción)**

Son todos aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que requiere un colaborador a fin de ocupar, ratificarse y/o permanecer en un cargo determinado.

### **Alineación con las competencias**

Dar respuesta a esta necesidad impacta directamente a las competencias del cargo (reforzar, mantener, potenciar entre otras); tiene tres (3) criterios de selección: ALTA: Esta necesidad está directamente relacionada con las competencias del cargo; MEDIA: No hay impacto positivo ni negativo al no trabajar puntualmente en la necesidad; BAJA: Esta necesidad no está directamente relacionada con las competencias del cargo.

## **6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS A DESTACAR DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA**

### **Estilo de liderazgo y mando:**

- Buen nivel cultural.
- Formación en Técnicas de Dirección.
- Capacidad de Supervisión.
- entusiasmo,
- confianza en sí mismo.
- influencia en otros,
- organización,
- tacto y sensibilidad social.
- Inteligencia
- fluidez verbal,
- facilidad numérica,
- capacidad analítica,
- sentido común,
- visión de futuro.

**Staff:**

- Dominio de la "función".
- Formación en Técnicas de Gestión.
- planificación,
- organización.
- Aptitudes de coordinación.
- comunicación
- persuasión
- capacidad analítica
- Especialización
- buen nivel académico
- dominio de la técnica
- capacidad analítica
- curiosidad
- creatividad
- constancia
- 

### **Indicadores de potencial**

Los más significativos son:

- Toma de decisiones:
  1. rapidez en la toma de decisiones,
  2. facilitar el trabajo a colaboradores.
- Actitud de servicio
  1. impacto de su personalidad,
  2. Proyección personal y profesional
  3. logro de objetivos,
  4. interés por responsabilidades.
- Confianza en sí mismo
  1. defensas de sus puntos de vista,
  2. ascendiente sobre otros,
  3. soportar presiones.

- Actividad:
  1. reacción rápida,
  2. estar al día,
  3. buscar información.
  
- Capacidad de relación:
  1. es respetado,
  2. comunicar confianza,
  3. escuchar activamente,
  4. tener tacto y diplomacia.
  
- Organización:
  1. mejorar métodos,
  2. organizar el trabajo.
  
- Delegación:
  1. delegar detalles,
  2. desarrollar al personal.
  
- Cambio:
  1. creatividad,
  2. ingenio,
  3. mejorar criterios,
  4. nuevos métodos.
  
- Planificación:
  1. anticipo a problemas,
  2. planificación de actividades,
  3. 3. establecimiento de prioridades.
  
- Mando. Necesita:
  1. poca supervisión,
  2. lograr objetivos,

3. participar.

• Historial:

1. curriculum ascendente,
2. progreso salarial,
3. constancia,
4. autofinanciación de formación

### **Métodos de evaluación**

- Información de coordinadores, supervisores, jefe directo.
- Apoyo de especialistas en Recursos Humanos.

Comienzan a implantarse los Assessment Centres, que funcionan a base de:

- pruebas situacionales: reproducen problemas que deben afrontarse (toma de decisiones, etc.)
- test psicotécnicos,
- serie de entrevistas.

## **7. DESARROLLO DEL PLAN CARRERA PARA LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA EN LA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO**

El presente plan de carrera comprende unas fases para su implementación:

FASE 1. Documentación completa de los profesionales de enfermería

FASE 2. Propósitos de formación profesional

FASE 3. Identificación de necesidades

FASE 4. Reconocimiento de competencias y habilidades

FASE 5. Identificación de debilidades

FASE 6. Plan de mejora

FASE 7. Evaluación de resultados

FASE 8. Seguimiento de resultados

## **PLAN DE CARRERA PROFESIONALES DE ENFERMERÍA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO CLÍNICA SHAI0**

### **Fase 1. DOCUMENTACION COMPLETA**

**Fecha de realización:**

**Fecha de actualización:**

#### **Datos**

- Nombre del empleado:
- Edad:
- Puesto que desempeña:

#### **Educación formal**

- Título profesional:
- Universidad
- Especialidades:
- Maestrías:

#### **Educación no formal**

- Antigüedad en la clínica:
- Experiencia en unidades de cuidado intensivo:
- Tiempo que desempeña en la uci Clínica Shaio:
- Entrenamientos realizados:



-capacitaciones

-inducciones

- Participación a congresos, foros, seminarios, talleres, cursos.

## **FASE 2 PROPÓSITO DE FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Aspiraciones de desarrollo profesionales.

## **FASE 3 IDENTIFICACION DE NECESIDADES**

- Facilidad para ajustar horarios de clase
- Disponibilidad de tiempo
- Cambio horario de trabajo
- Ayuda económica

## **FASE 4 RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).

## **FASE 5 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES**

- Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).

## **FASE 6 PLAN DE MEJORA**

- Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:

- Necesidades de alineación de competencias y habilidades (reforzar, mantener, potenciar):
  - Mentoring
  - Coaching
- Promoción: posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).

### **FASE 7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

- Evaluación de desempeño
- 

### **FASE 8. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**

- Observación en el cumplimiento del compromiso individual
- Seguimiento a la adherencia a los planes de mejora

45

<b>ELABORADO POR:</b> Claudia Francisca Pachón Cuitiva <sup>46</sup>	<b>REVISADO POR:</b> Patricia Granados	<b>APROBADO POR:</b>
<b>CARGO:</b> Enfermera unidad cuidado intensivo	<b>CARGO:</b> Directora departamento de enfermería Clínica Shaio	<b>CARGO:</b>
<b>FECHA:</b> agosto del 2014	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

<sup>45</sup> Alles, Martha. Gestión por competencias: el diccionario. Editorial granica, 2002 buenos aires, Argentina.

<sup>46</sup> Plan de carrera para los profesionales de enfermería de las unidades de cuidado intensivo de la clínica Shaio. **PACHÓN C**, Claudia Francisca. Enfermera fundación clínica Shaio, aspirante al título de especialista en cuidado intensivo. Universidad de la sabana y gestión humana Universidad Jorge Tadeo Lozano. Octubre de 2014.

	Septiembre 5 2014	
--	-------------------	--

## **ANEXO NUMERO 7**

### **PREGUNTAS PARA ALAISIS DE OPINION**

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la opinión sobre la implementación de un plan carrera para enfermería de las unidades de cuidado intensivo que consta de dos preguntas abiertas de manera que le permita a la persona encuestada la libertad de opinar frente al tema.

1. Que es lo que más le atrae o le genera expectativas al implementar un plan de carrera?
2. Cuáles cree usted que serían las posibles dificultades que se generaría al implementar un plan de carrera para enfermería?

