



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

MGP | MAGÍSTER EN
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS
Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN / ESCUELA DE PSICOLOGÍA

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA
PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DE LA UNIDAD DE
PACIENTES CRÍTICOS DEL HOSPITAL CLÍNICO UC
CHRISTUS

POR JESSICA ANDREA ESPINOZA ACUÑA

Proyecto presentado a la Escuela de Psicología y Escuela de Administración
de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de
Magíster en Gestión Estratégica de Personas y Comportamiento
Organizacional

Profesor Guía, Sergio Valenzuela

Noviembre, 2019

Santiago, Chile

©2019 JESSICA ANDREA ESPINOZA ACUÑA

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por creer siempre en mí, por la paciencia y apoyo incondicional, por demostrarme que no hay obstáculos que impidan nuestro crecimiento. A mis abuelos, que están conmigo siempre.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2.1 Contexto.....	10
2.2 Resultados Estudio de Compromiso 2018.....	11
2.3 Participación en Sociedades Científicas.....	11
2.4 Rotación interna	12
2.5 Información estado actual del desarrollo profesional del equipo de enfermería	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo General	13
3.2 Objetivos Específicos	13
4. MARCO CONCEPTUAL	14
4.1 Descripción del concepto de desarrollo de carrera y su rol estratégico en las organizaciones.....	14
4.2 Desarrollo profesional en enfermería	17
4.3 Rol estratégico del desarrollo profesional en enfermería	19
4.4 Motivación, desarrollo e intención de renuncia en profesionales de enfermería	21
4.5 Modelos de desarrollo de carrera	23
4.5.1 De novicia a experta. Teoría de Patricia Benner	25
4.5.2 Modelo de desarrollo continuo de los empleados.....	27
5. METODOLOGÍA	32
5.1 Tipo de investigación	32
5.2 Técnica de recolección de datos	33
5.3 Etapas del diseño del plan de desarrollo profesional.....	34
5.4 Planificación de actividades.....	35
6. RESULTADOS.....	36
6.1 Desafíos y lineamientos estratégicos en el ámbito del desarrollo de personas en el Hospital Clínico UC CHRISTUS y la Unidad de Pacientes Críticos	36
6.2 Nivel de formación, necesidades de desarrollo de los profesionales y percepción de apoyo al desarrollo.	39
6.3 Áreas de desarrollo de enfermería en la Unidad de Paciente Crítico Adulto UC CHRISTUS	43
6.4 Proceso de ingreso y requisitos para los usuarios del plan de desarrollo profesional.....	46
7. DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA PROFESIONALES DE ENFERMERÍA UPC ADULTOS UC CHRISTUS.....	47
7.1 Objetivos del Plan de Desarrollo Profesional UPC UC	48
7.2 Alcance	48
7.3 Inicio del proceso	49
7.4 Dirección del Plan de Desarrollo Profesional	49
7.5 Fases del Plan de Desarrollo Profesional.....	49



8. DISCUSIÓN	51
8.1 Desarrollo Profesional de Enfermería UPC Adultos UC CHRSTUS.....	52
8.2 Fortalezas y limitaciones de la propuesta	53
8.3 ¿Responde el modelo propuesto a las necesidades de los profesionales y de la organización?	54
9. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	54
10. BIBLIOGRAFÍA	56
11. ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Planificación de etapas del proyecto

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N°1: Categorías y sub categorías de medición de impacto.

Figura N° 2: Modelo de desarrollo continuo de los empleados.

Figura N° 3: Proceso de diseño del Plan de Desarrollo para Profesionales.

Figura N° 4: Gráfica resultados pregunta N°8

Figura N° 5: Gráfica resultados pregunta N°5

Figura N° 6: Gráfica resultados pregunta N°7

Figura N°7: Plan de Desarrollo Profesional UPC UC

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se inicia en respuesta a la creciente necesidad de potenciar los liderazgos y el posicionamiento del cuerpo de enfermería de la Red de Salud UC CHRISTUS, y más específicamente, en la Unidad de Pacientes Críticos Adulto del Hospital Clínico UC CHRSTUS, donde se cuenta con uno de los equipos más grandes de profesionales y desde donde hay una mayor salida de ellos a ocupar otros cargos dentro de la institución. Este proyecto responde a la necesidad de contar con profesionales altamente capacitados para desempeñarse exitosamente en sus puestos de trabajo, promoviendo su participación en investigaciones clínicas y en las sociedades científicas, pero que también estén preparados para oportunidades de crecimiento dentro de la misma institución, ocupando posiciones de mayor liderazgo e impacto.

Este proyecto busca dar respuesta a las necesidades de desarrollo de los profesionales a través del diseño de un plan de desarrollo para profesionales de enfermería de Unidad de Pacientes Críticos, a través de un enfoque mixto y basados en modelos previamente descritos en la literatura. Para el logro de estos objetivos, se realizó un levantamiento de necesidades de los profesionales, entrevistas semi estructuradas a personas claves y revisión de la literatura. A partir del análisis de lo anterior, se definió que entenderemos por un plan de desarrollo profesional, para luego identificar los modelos que guiarán el diseño, posteriormente, se definieron las áreas de desarrollo a potenciar, con foco en el impacto del desarrollo de estas áreas en la estrategia de la organización. Finalmente, se plantea el diseño del plan de desarrollo profesional, con la descripción de las fases que incluye y del proceso que deben seguir los profesionales que participen de él. Finalmente, se plantean las fortalezas y debilidades de la propuesta, como también los desafíos que nos plantea para el futuro.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de carrera y su impacto en las organizaciones ha sido ampliamente estudiado, así como también su impacto en los equipos, en las personas y en la sociedad. El desarrollo de carrera se centra principalmente en desarrollar trabajadores más capacitados, el que implica un plan de acción continuado, organizado y formalizado (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008), así como también se refiere a actividades que conducen a la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades para fines de crecimiento personal y/o roles a futuro (Aguinis y Kraiger, 2009), lo que se traduce en aumentar y mejorar las competencias individuales que son necesarias para un buen desempeño laboral, y que además, puede impactar en la toma de decisiones de promoción y compensación (Bagdadli y Gianecchini, 2018).

Las organizaciones de salud no son ajenas a este tema, pues también están enfrentadas a los cambios culturales, económicos y de la fuerza laboral actual, donde los complejos y exigentes sistemas de salud han demandado a los equipos de enfermería ir adquiriendo mayor presencia e ir expandiendo su cuerpo de conocimientos y campos de acción, ganando así mayor responsabilidad y autonomía. Es así también como los ambientes laborales impactan en los aprendizajes y desarrollo de los enfermeros, donde la claridad de roles, el liderazgo y las oportunidades influyen en el desarrollo de los profesionales; lo que a su vez impacta en la motivación del personal, el empoderamiento y la cultura de aprendizaje, lo que mejora la identidad, las expectativas, el rol y el desarrollo (Govranos y Newton, 2014), dándoles además la oportunidad de generar distintas trayectorias laborales y opciones de crecimiento profesional. A pesar de que la relevancia e impacto que tiene el desarrollo de los diferentes roles que desempeñan las enfermeras en las instituciones de salud, en Chile no hay reportes ni evidencia que describa la existencia de planes de desarrollo y formación que realicen las áreas de Gestión de Personas para promover el desarrollo de estos profesionales en las organizaciones, ni su impacto en la realidad nacional.

Debido a lo anterior es que las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes de promover el desarrollo de sus profesionales, donde en ámbitos de la salud cobra especial relevancia debido al impacto social, ético y de salud que tienen en la población. El presente proyecto busca establecer una política de promoción del desarrollo profesional para profesionales que trabajan en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Clínico UC CHRISTUS a través del diseño de un plan de desarrollo profesional, con el fin de promover el desarrollo de los profesionales en los diferentes roles que desempeñan dentro de la unidad, para así favorecer los movimientos tanto horizontales como verticales dentro de la organización, así como también mejorar los resultados de desempeño clínico de la unidad, y de la satisfacción en pacientes y sus familias.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Contexto

La Red de Salud UC CHRISTUS es una de las redes de atención médica privada más grandes del país, cuya Misión es *“entregar a la persona y a su familia una atención de salud integral y de calidad que contribuya a su bienestar, respetando su dignidad e inspirada en principios cristianos, por equipos de gran calidad humana y excelencia profesional y académica”*. En la búsqueda para orientar, integrar y alinear la práctica de enfermería con los objetivos estratégicos de la institución, misión, visión y valores, es que se creó un plan estratégico de enfermería, el Modelo de Práctica Profesional, el cual identifica expectativas, metas claras y concretas en el logro de resultados óptimos en cuatro pilares: *Liderazgo, Cuidado de excelencia, Desarrollo profesional y Trabajo en equipo*. Además, el modelo plasma una identidad de enfermería para toda la Red de Salud UC-CHRISTUS, cuya visión es **“Ser enfermeras líderes en Latinoamérica en el cuidado de excelencia centrado en el paciente/familia y comunidad, basado en el desarrollo de conocimientos y en los valores y principios cristianos”**.

2.2 Resultados Estudio de Compromiso 2018

El año 2018 se realizó la Estudio de Compromiso a nivel de la Red UC CHRISTUS la cual mostró una caída en 5 puntos respecto a los resultados de la meta propuesta por CHRISTUS Health y 10 puntos respecto a los resultados de la encuesta del año anterior, mientras que el Área de Alta y Mediana Complejidad, a la cual pertenece la Unidad de Pacientes Críticos (UPC), subió en 4 puntos respecto a la meta propuesta por CHRISTUS Health y cayó 8 puntos respecto a los resultados del año 2017, donde la dimensión de Capacitación y Desarrollo se encuentra dentro de las 4 peores valoradas, la que disminuyó en 12 puntos respecto al estudio del año anterior. Más específicamente, la UPC tiene resultados similares, donde esta dimensión se encuentra dentro de las peores evaluadas, con 42% de percepciones negativas.

2.3 Participación en Sociedades Científicas

Otro punto relevante es la participación de los profesionales de enfermería de nuestra unidad en las Sociedades Científicas. En el ámbito de la medicina intensiva, en nuestro país contamos con la Sociedad Chilena de Medicina Intensiva, la cual tiene dentro de sus objetivos “promover el desarrollo científico, docente u operacional de las diferentes unidades” y “promover e impulsar cursos y programas orientados a la formación, perfeccionamiento, actualización y formación continua de la especialidad de Medicina Intensiva”. La Sociedad está conformada por distintas Divisiones, las cuales representan a los distintos profesionales involucrados en la especialidad, entre ellas, la División de Enfermería (DESCHMI); según datos entregados por la misma, esta está conformada por 107 miembros activos, siendo apenas un 10% pertenecientes a la Red de Salud UC CHRISTUS y un 4,6% de ellos son enfermeros clínicos de la unidad, lo cual representa un número menor. Por otra parte, la participación en proyectos de investigación es baja, sin publicaciones los últimos años en revistas científicas y con una baja participación en congresos relacionados con el área de medicina intensiva.

2.4 Rotación interna

En relación a la rotación del equipo de profesionales de enfermería, esta es de un 7,4%, lo que significa que ingresan a la unidad menos personas que las que se retiran, lo que se puede explicar porque los cargos que dejan las personas que se retiran son ocupados por reemplazantes, que se encontraban ya ingresados al servicio, respaldando su ingreso por licencias prolongadas u otro tipo de ausencias. En cuanto a la antigüedad del equipo, las personas tienen un promedio de estancia en la unidad de 5,4 años, teniendo un 30,9% de ellos menos de 3 años de antigüedad y un 38% más de 5 años, con una mediana de 4,7 años. Otro dato relevante es que, de 48 personas con cargo autorizado, 15 se retiraron en los últimos 3 años, de los cuales 7 (46% de las salidas y 14,5% del total de cargos autorizados) se trasladaron a otras unidades a ocupar cargos del área clínica-administrativa, mientras que los restantes se retiraron por motivos personales, ninguno siendo desvinculado; de las personas que se reubicaron a otros cargos dentro de la institución, sólo dos de ellos tenían estudios específicos o experiencia previa en el área al cual se trasladaron, aun cuando su desempeño ha sido satisfactorio en cada una de las áreas.

2.5 Información estado actual del desarrollo profesional del equipo de enfermería

Por último, es importante mencionar que tanto la unidad de Recurso Humanos ni nuestra propia unidad tiene datos actualizados respecto al nivel de estudio de postgrado y formación continua de nuestros profesionales, lo que sin duda dificulta la promoción y potenciación de ellos en las áreas de interés, así como también la retención de los talentos. A su vez, los planes de capacitación son transversales a todos los profesionales del Hospital, mientras que algunos aspectos más específicos son abordados por el grupo de Enfermeras Educadoras, pero que tampoco alcanzan a responder a las necesidades propias del desarrollo profesional de nuestro equipo de enfermeros ni a las necesidades propia de la institución en cuanto al desarrollo de talentos y movilidad interna.

Es por lo anterior que cobra relevancia y se hace fundamental el diseño de un plan de desarrollo, el que permita promover en los profesionales su desarrollo profesional, de manera de responder a sus necesidades de desarrollo, potenciar el talento interno promoviendo la movilidad interna y lograr los estándares de calidad establecidos para posicionarnos como una unidad líder en nuestro país, como una de las grandes metas estratégicas establecidas para este 2019.

3. OBJETIVOS

A partir de lo expuesto anteriormente, es que para el desarrollo del actual proyecto se plantearon los siguientes objetivos:

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de desarrollo para profesionales de enfermería de la Unidad de Pacientes Críticos Adulto de la Red de Salud UC CHRISTUS.

3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los desafíos y lineamientos estratégicos en el ámbito del desarrollo de personas en el Hospital Clínico UC CHRISTUS y la Unidad de Pacientes Críticos.
2. Identificar las principales necesidades de desarrollo de carrera de los profesionales de enfermería de la Unidad de Pacientes Críticos Adulto del Hospital Clínico UC CHRISTUS.
3. Definir los distintos roles y áreas para el desarrollo de carrera de acuerdo a las necesidades de profesionales y de la institución.

4. Definir el proceso de ingreso y requisitos para los usuarios del plan de desarrollo de carrera.

4. MARCO CONCEPTUAL

Este apartado tiene como finalidad dar a conocer lo lineamientos teóricos en el que se enmarca el presente proyecto, para lo cual se revisó la literatura más actual y relevante disponible en la literatura, de modo general hasta el área específica de la profesión de enfermería. En primera instancia se inicia este marco conceptual con la descripción del concepto de desarrollo de carrera y su rol estratégico en las organizaciones, para luego describir el estado actual del desarrollo de carrera en la profesión de enfermería, su rol estratégico en las organizaciones de salud y su impacto en la motivación, desarrollo e intención de renuncia en los profesionales de enfermería; por último, se describen los principales modelos de desarrollo de carrera descritos en la literatura así como también el modelo bajo el cual se guía el presente proyecto. Todo esto da cuenta de lo relevante del desarrollo de los profesionales de enfermería para el éxito de las organizaciones de salud, y en definitiva, en la salud de las personas.

4.1 Descripción del concepto de desarrollo de carrera y su rol estratégico en las organizaciones

Para el desarrollo del presente proyecto es relevante determinar que entenderemos por desarrollo de carrera, para lo cual es importante hacer la distinción respecto a las actividades de formación o entrenamiento, las cuales se diferencian del desarrollo de carrera en que las primeras se centran en el desarrollo de habilidades concretas y en potenciar el rendimiento en el trabajo actual (Gómez-Mejía et al., 2008), así como también estar dirigidas para mejorar el conocimiento, las habilidades y actitudes de los individuos para mejorar la efectividad individual, de equipo y organizativa (Aguinis y Kraiger, 2009),

mientras que el desarrollo profesional o de carrera se centra en permitir que los trabajadores desarrollen las habilidades que la organización necesitará en el futuro (Gómez-Mejía et al., 2008). A pesar de que esta diferencia se encuentra bien documentada, muchos estudios e investigaciones no hacen esta diferencia en su diseño, por lo que la evidencia disponible suele confundirlos o tratarlos como sinónimo. En términos de esta propuesta, se respetará la distinción antes mencionada, aun cuando el diseño del plan de desarrollo pueda incluir actividades de formación o entrenamiento, entendiendo que estas actividades pueden desarrollar ciertas habilidades necesarias para el buen desempeño de las personas en otros cargos o en el propio (Bagdadli y Gianecchini, 2018).

Por otra parte, es relevante comprender como las instituciones enfrentan actualmente el desafío del desarrollo de carrera, puesto que ello nos entrega la respuesta del enfoque actual con el que abordar este proyecto para que pueda resolver los problemas anteriormente expuestos, así como también que esta propuesta responda a las necesidades y objetivos estratégicos de nuestra institución, y esté alineados con ello. Por esto es que es importante considerar que las empresas dirijan sus esfuerzos en el desarrollo de personas con el objetivo de que aquellas personas estuvieran preparadas para ocupar cargos estratégicos, actualmente, la tendencia es poder satisfacer tanto las necesidades de la empresa como también la de sus trabajadores, en respuesta a las demandas de oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades que ellos mismos quieran desplegar (Gómez-Mejía et al., 2008). Cook and Macaulay (como se citó en Maycock y Akinwale, 2015) plantean que los planes de desarrollo y formación impactan positivamente en la motivación y retención de los empleados, considerando que son aquellas personas quienes liderarán las empresas en el futuro, en un contexto donde las carreras profesionales ya no son estructuradas, así como también menos predecibles. En un meta-análisis realizado por Arthur, Bennett, Edens y Bell (2003), se analizó la efectividad de la capacitación en relación al diseño y las características de evaluación en las organizaciones; dentro de los hallazgos destacó que el efecto del entrenamiento tiene

un efecto moderado a muy positivo en relación a la gestión por objetivos, productividad y retroalimentación, incluso teniendo una magnitud mayor a las reportadas por las organizaciones, aunque su efecto en los comportamientos y transferencia en el lugar del trabajo no tuvo un efecto tan marcado como las anteriores, probablemente debido a que este efecto se ve influenciado por la oportunidad que tengan las personas de utilizar estos nuevos conocimientos en el lugar de trabajo, donde el contexto social y el entorno posterior al entrenamiento desempeñan un papel relevante.

Para las organizaciones, el desarrollo profesional debe ser vista como una estrategia clave, puesto que su ventaja competitiva estará determinada por la capacidad de innovación y el desarrollo de habilidades y conocimiento de sus trabajadores, más allá de sólo su capacidad productiva (Gómez-Mejía et al., 2008) y de la eficiencia con la que pueden llegar a hacer su trabajo. Desde el punto de vista de las organizaciones, los beneficios principalmente están dados por la productividad, las ventas o ingresos, y la rentabilidad; en un estudio realizado por García (2005) donde evaluaron el impacto de una política de formación orientada al desarrollo humano en un grupo de empresas españolas con más de 100 trabajadores, observaron que esta tuvo un impacto positivo tanto en la satisfacción del cliente, trabajador y accionista como en la productividad empresarial, lo que apoya lo antes mencionado. Un concepto acuñado en la actualidad es el del “capital intelectual”, el cual representa el conjunto de elementos no materiales de una empresa tales como activos del mercado (clientes, fidelización), activos de propiedad intelectual (*know how*), activos de infraestructura (procesos) y activos centrados en el individuo, el que tiene relación con los conocimientos, experiencia y competencias que las personas poseen y que sus puestos de trabajo requieren, donde el enriquecer estas habilidades y conocimientos agregan valor a la organización, el cual puede multiplicarse con un adecuado entrenamiento y desarrollo y donde la persona se transforma en un socio estratégico dentro de la empresa (Alles, 2016). A pesar de los beneficios que tiene el desarrollo de carrera para las organizaciones, no hay que perder de vista ciertos riesgos que hay en ello, como es que los empleados estén muy enfocados en el desarrollo de sus

propias carreras más que en cómo se desempeñan en su trabajo, lo que podría impactar en su efectividad, así como también el que las empresas no tengan la capacidad de ofrecer nuevos cargos o posibilidades de ascenso, dando posibilidades poco realistas a sus trabajadores, lo que a su vez podría provocar insatisfacción, mal rendimiento o aumentar la rotación (Gómez-Mejía et al., 2008).

Por otra parte, el desarrollo de carrera juega un rol en la sociedad, donde Becker en Aguinis y Kraiger (2009) plantea que la capacitación y desarrollo producen mejoras en la calidad de la fuerza laboral, que a su vez es uno de los contribuyentes más importantes para el crecimiento económico nacional. A partir de lo anterior es que se acuña por parte de los economistas el concepto de “capital formation in people” y “capital humano” (Aguinis y Kraiger, 2009), entendiendo que el éxito de las organizaciones dependerá cada vez más del valor del capital humano intangible, cuya productividad dependerá en gran parte por la capacidad, motivación y la calidad de la vida laboral (Gómez-Mejía et al., 2008).

4.2 Desarrollo profesional en enfermería

En esta sección se presenta el estado actual del desarrollo profesional en enfermería, puesto que a través de los años la profesión ha ido reforzando y creciendo en cuanto a su campo de desarrollo y responsabilidades. Para esto se exploraron las principales recomendaciones internacionales con el que seguir potenciando el crecimiento de la profesión y las cuales nos dan luces de las áreas de desarrollo en que dirigir los esfuerzos.

El desarrollo profesional en enfermería, Coventry, Maslin-Prothero y Smith (2015) afirman que la participación del equipo de enfermería en las oportunidades de desarrollo profesional se ve afectado por cargas de trabajo crecientes y exigentes, mientras que la expectativa de que las enfermeras utilicen tiempo personal para cumplir con la educación obligatoria y los requisitos de registro conduce a la insatisfacción y a cambios en los

comportamientos de aprendizaje, afectando a su vez los estándares de la práctica de enfermería y a la retención laboral; es por esto que un liderazgo organizacional que apoye el desarrollo continuo es necesario para financiar, valorar y respaldar los requisitos de desarrollo profesional de las enfermeras, como una inversión en la seguridad del paciente y para aumentar y promover la retención (Coventry et al., 2015).

Adicional a lo anteriormente expuesto, la Asociación para el Desarrollo de Profesionales de Enfermería (ANPD, por sus siglas en inglés) promueve la práctica especializada del desarrollo profesional de enfermería para mejorar los resultados de la atención médica, e identifica cinco áreas que son de responsabilidad de enfermería en cuanto a su desarrollo y promoción: desarrollo de carrera, educación, liderazgo, gestión de programas y cumplimiento de iniciativas. Además, la ANPD entrega una serie de recomendaciones para las organizaciones con el fin de promover el desarrollo continuo de la profesión, entre ellas, el asegurarse de que las enfermeras se involucren en el aprendizaje permanente para obtener las competencias necesarias para brindar atención segura y de calidad, tomar un rol activo en el preparar y capacitar a las enfermeras para liderar el cambio para mejorar la salud y quizás una de las más relevantes, estimular a la fuerza laboral de enfermería para que asuma posiciones de liderazgo en todos los niveles, en salud pública, privada y gubernamental (“The Rol of Nursing”, 2015). Para el logro de estos objetivos, la ANPD plantea desafíos concretos para la profesión, como es el evaluar las necesidades, diseñar, implementar y evaluar programas que apoyen la transición de enfermeros novatos hacia la práctica profesional, aumentar la proporción de enfermeros con grado académico y doctorado para el 2020, y asegurar que las enfermeras se involucren en el aprendizaje permanente, entre otras. Es así como el All-Party Parliamentary Group on Global Health (APPG) del Reino Unido (2015), ha publicado recientemente un informe que insta al desarrollo de la Enfermería a nivel mundial, donde plantean que “las enfermeras asumen diferentes roles en diferentes circunstancias, pero todas comparten la combinación de conocimientos, habilidades prácticas y valores que los hacen particularmente bien situados para satisfacer las necesidades del futuro y las de hoy”

(Sección de Key Points and Recommendations, párr. 4), en que si bien los últimos años se ha buscado aumentar el número de enfermeras (os) a nivel mundial, es crucial que esto vaya acompañado de que su contribución se entienda adecuadamente y que puedan trabajar a su máximo potencial. Por lo anterior es que el APPG, dentro de sus recomendaciones, plantea la necesidad de promover el desarrollo y entrenamiento de enfermería, como una manera de permitir que la fuerza laboral brinde atención de alta calidad, compasiva y apropiada para cada contexto, como una manera también de retener a los profesionales de enfermería dentro de las organizaciones.

4.3 Rol estratégico del desarrollo profesional en enfermería

En este apartado se presenta el rol estratégico del desarrollo profesional en enfermería para las organizaciones de salud, para lo cual se fueron identificando los principales impactos de ello en los resultados de salud de las instituciones, los cuales son un efecto deseado que esta propuesta puede significar para la organización; además, esta propuesta pretende que los profesionales de enfermería puedan ocupar posiciones de mayor liderazgo y posicionarse de manera más estratégica dentro de la institución, lo que puede explicarse por el rol estratégico que se describirá a continuación.

La atención de salud bajo altos estándares de calidad y seguridad asistencial es una meta que no sólo se busca en nuestro país, sino que también en el resto del mundo, lo que se logra a través de una atención basada en la mejor evidencia científica disponible y con personal de salud altamente calificado. EL APPG (2015) plantea que la profesión de enfermería tiene un triple impacto, en una mejor salud, mayor igualdad de género y economías más fuertes, mostrando en su informe amplia evidencia sobre los resultados positivos del desarrollo de enfermería en la calidad de la atención, el acceso a la salud y los costos de esta. En relación a lo anterior es que la profesión de enfermería es considerada una profesión basada en el conocimiento, donde los equipos de enfermería se involucran habitualmente con un trabajo que requiere el desarrollo, el uso y la integración

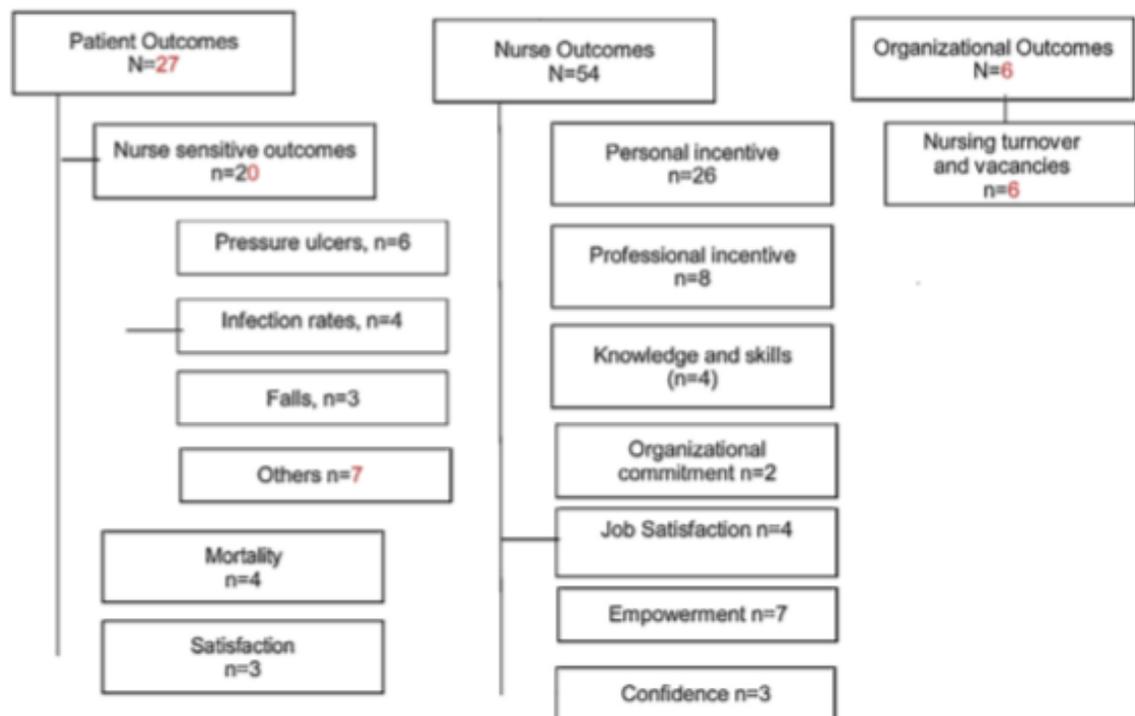
del conocimiento para la entrega eficaz del cuidado (Harris, 2016). Es por esto que las organizaciones son sometidas a procesos de acreditación para asegurar estándares mínimos, procesos de licencias y permisos para otorgar ciertas prestaciones y certificaciones, las cuales están dirigidas a verificar que los profesionales cumplan con las competencias requeridas para cumplir con sus funciones de manera eficiente y oportuna; lo anterior es fundamental para que las organizaciones puedan además de entregar una atención de calidad, crear una ventaja competitiva y mejorar su desempeño (Harris, 2016).

Wool, Lee y Tam (2017), evaluaron el impacto del rol de enfermería de práctica avanzada sobre la calidad de la atención a través de una revisión sistemática; dentro de los resultados destacó una mayor rapidez de la atención, con un subsecuente aumento de la satisfacción del paciente y disminución de los costos de atención crítica y de emergencia, debido a la capacidad de las enfermeras de proveer atención de urgencias previo a la llegada de un médico. Otro resultado interesante de esta revisión es que los autores afirman que las presiones ambientales desencadenan el desarrollo de una cultura organizacional de apoyo al cambio, la cual promueve la participación y el compromiso del personal, lo que implica una mayor autonomía en la práctica de enfermería y colaboración con el equipo médico, en mayor medida en los entornos de emergencia y cuidados críticos.

En una revisión sistemática realizada por Whitehead, Ghosh, Kirk, Bloxsome, Vafeas y Wilkinson (2019), se buscó demostrar el impacto de la certificación de enfermería en los pacientes, profesionales y en la organización; si bien los resultados no permitieron establecer correlaciones directas del entrenamiento con cada una de las variables por lo disímil de los estudios, si se pudo observar que hubo una disminución en las tasas de infecciones, caídas y mortalidad, aunque en el último caso, es difícil poder atribuir la disminución de la mortalidad específicamente al desarrollo de los profesionales, lo mismo pasa con la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el empoderamiento de los profesionales de enfermería. Lo interesante de este meta-análisis es que se identificaron categorías y subcategorías de áreas en donde es posible medir el impacto de

la capacitación y desarrollo (Fig. 1), lo que sirve como marco para dirigir futuras investigaciones, y para que las organizaciones puedan medir sus resultados, de manera de que puedan ser comparables con otras instituciones.

Figura N°1: Categorías y sub categorías de medición de impacto.



4.4 Motivación, desarrollo e intención de renuncia en profesionales de enfermería

En este apartado se describe el impacto del desarrollo profesional en enfermería en la motivación e intención de renuncia de los profesionales de acuerdo a lo descrito en la literatura revisada, así como también los desafíos que esto representa para las organizaciones; esto es relevante ya que esta propuesta busca retener a los profesionales

formados en los diferentes roles que desempeñan, debido al impacto positivo que ello representa como revisamos anteriormente, así como también en la promoción de la movilidad interna y todos los beneficios que ello reporta.

Muchos estudios se han llevado a cabo en relación a la motivación desarrollo de la profesión de enfermería y su intención de renuncia, como también el impacto de ello en las organizaciones. Es conocida la relación de la especialización y el desarrollo de conocimiento y habilidades en enfermería, lo que promueve la colaboración dentro de los equipos y la motivación en los puestos de trabajo, lo que aumenta los niveles de autonomía dentro del entorno laboral (Wade, 2009), incluso logrando que las enfermeras asocien áreas específicas de la práctica de la profesión con posibilidades de obtener capacitación adicional, considerándolas como motivos laborales que hacen que su trabajo sea más interesante (Toode, Routasalo y Suominen, 2010). Más específicamente, en las Unidades de Cuidados Intensivos se ha demostrado que las enfermeras con mayor desarrollo profesional poseen mejores niveles de empoderamiento y motivación, los que aumentan en la medida en que las profesionales de enfermería avanzan en términos de su especialización, y sobre todo en aquellas que se encuentran en posiciones de liderazgo (Fitzpatrick, Campo, Graham y Lavandero, 2010); sabemos que esto es muy positivo para las organizaciones, pues el empoderamiento aumenta la capacidad de la persona de transformar sus habilidades y conocimientos en acciones y resultados concretos (Fitzpatrick, Campo y Gacki-Smith, 2014).

También se ha podido establecer una estrecha relación entre el desarrollo profesional, la satisfacción laboral y la intención de permanencia de las enfermeras en las instituciones, donde el desarrollo profesional aumenta la satisfacción laboral y consecuentemente, mejora la retención de los enfermeros (Yarbrough, Martin, Alfred y McNeill, 2017). En el estudio realizado por Fitzpatrick et al. (2010), se encontró diferencias significativas respecto a la intención de dejar la institución entre enfermeras con formación de especialidad versus las que no tenían formación, además de encontrar que las enfermeras

que no tenían intenciones de dejar su trabajo eran significativamente mayores, por lo que los autores recalcan de deben hacerse especiales esfuerzos para potenciar a enfermeros que están iniciando sus carreras.

El desafío está en construir roles de enfermería que les permita tener mayor autonomía, así como también promover los desafíos en la práctica clínica y las oportunidades de desarrollo (Flinkman, Leino-Kilpi y Salantera, 2010), puesto que hoy se necesitan enfermeras experimentadas que sean líderes en el desarrollo de la profesión, quienes en los lugares adecuados, promuevan la enfermería para desarrollar su potencial y garantizar que la perspectiva distintiva se incluya en la formulación de políticas y la toma de decisiones (APPG, 2015).

4.5 Modelos de desarrollo de carrera

A continuación, se presentan los distintos modelos de desarrollo de carrera que han sido descritos por diferentes autores y desarrollados en el ámbito de gestión de personas dentro de las organizaciones; a partir de estos modelos, se seleccionaron los modelos en base a los cuales se diseñó el plan de desarrollo de carrera objetivo de este proyecto. En primera instancia se describen brevemente los modelos descritos en la literatura, para luego describir en detalle aquellos que guiarán el presente proyecto.

En el artículo publicado por Nuñez et al. (2012), se analizan tres modelos de desarrollo de carrera profesional, que entienden el desarrollo como una ayuda individual al empleado para que alcancen sus objetivos y los cuales contemplan perspectivas más amplias y complejas de desarrollo profesional: Protean Career, Boundaryless Career y Kaleidoscope Career. El Protean Career es un modelo de desarrollo cuyo diseño se fundamenta en las características del individuo (Nuñez et al., 2012, y en la perspectiva subjetiva de las realidades externas, siendo un modelo impulsado por las personas, y no por la organización (Briscoe y Hall, 2006), donde los trabajadores son los responsables de la

gestión de su carrera y asumen la gestión de su aprendizaje y desarrollo profesional y que se basa en un componente cognitivo (un conjunto de creencias sobre la carrera), un componente evaluativo (de lo que sería una "buena carrera" o "mala carrera") y un componente de comportamiento (tendencia de acción o una predisposición, auto-dirección) (Anexo N°1, figura N°12). Por su parte, el Kaleidoscope Career Model (Anexo N°1, figura N°13), plantea que el desarrollo profesional se ve influenciado por los cambios individuales que surgen en el patrón de carrera del profesional, los que ocasionan nuevos roles y relaciones. Estos cambios pueden estar ocasionados por la maduración personal del profesional o por su entorno, lo que lo impulsarán a evaluar sus diferentes opciones de carrera, determinando cuál de ellas se ajusta mejor a sus demandas y necesidades, esto en base a tres dimensiones relacionadas con su carrera, la *autenticidad* (valora especialmente las opciones que le permiten ser él mismo), el *balance* (entre cuestiones laborales y no laborales) y el *cambio* (en el sentido de un trabajo que le permita avanzar y desarrollarse profesionalmente), lo que condicionará sus decisiones de carrera. El tercer modelo analizado en el artículo de Nuñez et al. (2012) es el Boundaryless Career, donde a diferencia de los modelos anteriores, este trata de estimular la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera y planes de sucesión, el coaching, la utilización de la promoción interna, mentoring, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación (Anexo N°1, figura N°14), cuyo resultado será la acumulación de competencias y conocimientos.

Si bien los modelos presentados basan su desarrollo en las características y motivación de las propias personas, para el desarrollo de esta propuesta se seleccionaron el Modelo de Desarrollo de Carrera de Garofano y Salas y el Modelo de Novicia a Experta de Patricia Benner, puesto que este último es el modelo que actualmente se utiliza en la profesión de enfermería y en el caso del modelo de Garofano y Salas, integra diferentes factores que interactúan entre sí y mapean un proceso motivacional con un circuito de retroalimentación cognitiva, además de considerar otras variables que enriquecen el plan de desarrollo profesional. Estos modelos se describen en detalle a continuación.

4.5.1 De novicia a experta. Teoría de Patricia Benner

A raíz de los avances tecnológicos y la especialización en áreas de la salud que se gestaron en los años '80, se generó una creciente necesidad de desarrollo profesional y formación de profesionales expertos de enfermería. Es por ello que Patricia Benner, basada en el modelo de desarrollo de habilidades de Stuart Dreyfus, desarrolla la Teoría de Novicia a Experta en el año 1982, el cual considera que los incrementos en el rendimiento experto se basan tanto en la experiencia como también en la educación, el que proporciona una base para el desarrollo del conocimiento clínico y la progresión del cuidador en enfermería clínica (Benner, 1982). Para el desarrollo de la Teoría, Benner distingue el saber teórico del práctico, los cuales son complementarios entre sí, donde el saber práctico puede ampliar o dar inicio al conocimiento teórico y la teoría ampliar o modificar la práctica.

El modelo plantea cinco niveles de adquisición de habilidades y cómo la persona adquiere experiencia y competencias progresivamente, los cuales reflejan cambios en dos aspectos generales del rendimiento, el primero es un movimiento desde la dependencia de principios abstractos hasta el uso de experiencias pasadas y paradigmas, y el segundo es un cambio en la percepción y la comprensión de una situación de demanda, en la que la situación pasa de verse como un conjunto de partes igualmente relevantes a una situación en la que el profesional es capaz de priorizar las partes más importantes. Estos cinco niveles se describen a continuación.

Nivel 1: Novicia

Los profesionales sin experiencia laboral previa no poseen las habilidades necesarias para enfrentar situaciones nuevas o que requieran de un análisis crítico para la toma de decisiones, es por ello que se basan en atributos objetivos de cada situación, y están formados para ello, puesto que sólo así podrán desempeñarse en el inicio de su carrera profesional. En esta fase, la mayor dificultad que enfrenta el novato es la

incapacidad de usar el juicio en la práctica diaria, puesto que ninguna norma o protocolo le puede indicar que aspectos pueden ser más o menos relevante en cada situación particular.

Nivel 2: Principiante avanzado

El aspecto que principalmente caracteriza a los “principiantes avanzados” es que comienza a utilizar el pensamiento crítico, pero basado estrictamente en las normas y protocolos de la institución, con gran dificultad aún para priorizar cuidados o atenciones de enfermería, ya que más bien se rige por las rutinas y normas de la institución que en la escasa experiencia que puedan tener en el manejo de dichas situaciones con anterioridad.

Nivel 3: Competente

Los enfermeros alcanzan este nivel a los dos o tres años de experiencia en el cargo, y se caracteriza porque comienzan a planificar sus acciones basados en objetivos o planes, los cuales dirigen y permiten al profesional analizar la situación y decidir cuáles aspectos son los más relevantes y cuales pueden esperar. Para la enfermera competente, un plan establece una perspectiva, que se basa en un análisis consciente del problema.

Nivel 4: Eficiente

Con la práctica continua, el profesional pasa a la etapa de la eficiencia, la cual se caracteriza porque comienza a ver las situaciones como un todo, más que un conjunto de aspectos, y el rendimiento se guía por máximas. La experiencia le enseña a la enfermera competente qué eventos típicos esperar en una situación dada y cómo modificar los planes en respuesta a las distintas situaciones que debe enfrentar, según su gravedad o urgencia. Pero estas máximas requieren de una profunda comprensión de la situación para que sea utilizada, ya que podrían significar una u otra cosa dependiendo del contexto o en el

momento al que se ve enfrentado el profesional; una vez que se tiene conocimiento acabado de la situación, estas máximas nos proporcionan los lineamientos e instrucciones sobre lo que es importante tener en cuenta.

Nivel 5: Experta

El experto se basa en un principio analítico para conectar su comprensión con la acción. La enfermera experta, con su enorme experiencia, tiene una comprensión intuitiva de la situación y se enfoca en los focos más importantes del problema, sin la necesidad de analizar todos los posibles factores que pudieran estar influenciando la situación, optimizando con ello el tiempo de reacción, realizando intervenciones oportunas y obteniendo mejores resultados en su atención.

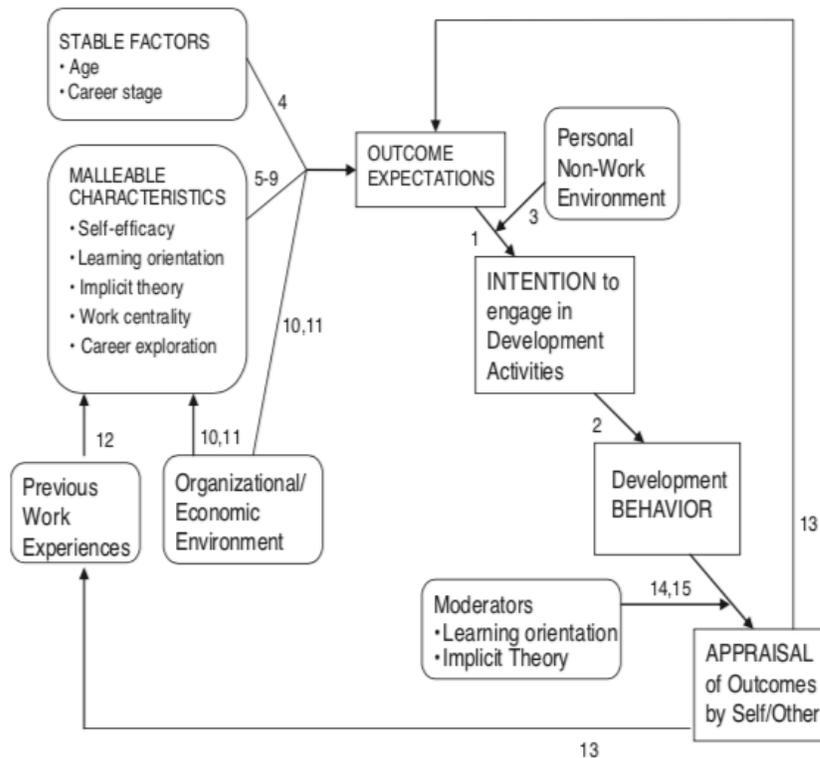
Patricia Benner plantea en su teoría que la experiencia, adicionalmente a la preparación teórica y formal, es necesaria para avanzar en cada etapa de adquisición de habilidades, puesto que es imposible el aprendizaje en enfermería sólo basados en teoría y conceptos. La experiencia, se entiende en esta teoría no sólo como la experiencia adquirida por el paso del tiempo, sino como la habilidad de encontrar muchas situaciones prácticas reales que advierten matices que se diferencian y complementan con la teoría.

4.5.2 Modelo de desarrollo continuo de los empleados

Garofano y Salas (2005) proponen un modelo de desarrollo continuo de personas el cual se basa en modelos ya descritos en la literatura, pero que incluye todos aquellos factores que influyen en el desarrollo profesional, como son factores propios de las personas, de su entorno laboral y personal, así como también incorpora factores motivacionales. El modelo (expuesto en la figura N° 2) se compone de categorías de antecedentes, características maleables de la persona, la evaluación de las experiencias laborales de desarrollo y, por último, el entorno económico. Todo ello influye en las

expectativas que la persona tenga de su desarrollo profesional, así como también en las creencias que pueda tener sobre la probabilidad de que los resultados se involucren en comportamientos de desarrollo. El modelo, por tanto, mapea un proceso motivacional con un ciclo de retroalimentación cognitiva. A continuación, se describirán las variables que incluye el modelo.

Figura N° 2: Modelo de desarrollo continuo de los empleados.



Expectativas, intenciones y comportamiento

Este modelo postula que la motivación para el desarrollo continuo se ve influenciada por las variables expectativas de resultados, intenciones y comportamiento,

y los vínculos entre ellos, entendiendo la motivación como lo define Vroom's en Garofano & Salas (2005) como una función de la expectativa percibida de la persona sobre la relación entre el esfuerzo y el logro, la relación entre el rendimiento y las recompensas y la conveniencia de las recompensas. El presente modelo plantea que la motivación puede estar dada tanto por las expectativas de resultados intrínsecos o extrínsecos, lo que va a depender de cada persona, como también que las intenciones son la disposición al gasto de recursos en función del conocimiento, y de la satisfacción de ciertas necesidades anticipadas, es decir, la expectativa de que el esfuerzo logrará satisfacer las necesidades de la persona. En relación a los comportamientos para el desarrollo, los autores plantean que es un asunto un tanto más complejo de analizar, puesto que factores como la disponibilidad de las actividades de aprendizaje en el lugar de trabajo y el apoyo para participar (entorno organizacional) probablemente moderarán la relación entre las intenciones y el comportamiento, así como los cambios financieros imprevistos.

Ambiente personal (no laboral)

El ambiente personal puede participar como un moderador sobre las expectativas y las intenciones de desarrollo declaradas, cuyo efecto podrá ser más o menos fuerte dependiendo de las demandas no laborales tanto sobre el tiempo como de los recursos personales y emocionales que pueda tener la persona, lo que en definitiva impactará sobre el tiempo y la cantidad de esfuerzo que pueden poner en su desarrollo. Por otra parte, aquellos aspectos positivos en la vida de las personas, como la independencia económica de los hijos, ayuda de otra persona en las tareas domésticas, etc., pueden aumentar los recursos de la persona para dedicar tiempo a su desarrollo profesional. A pesar de que esto puede estar fuera del alcance de la organización, es posible considerarla en la planificación de ciertas actividades de desarrollo.

Antecedentes

- **Factores estables:** Se refieren a la edad y al estado actual de la carrera, ambos factores que no son directamente modificables. El modelo sugiere que la relación entre la etapa profesional percibida de un individuo será más fuerte que la edad sobre las expectativas de resultados.
- **Características maleables:** Se refieren a la autoeficacia, orientación hacia el aprendizaje, teoría implícita, centralidad laboral y exploración de carreras. Donde en la medida en que las personas poseen un mayor nivel de autoeficiencia, la creencia de que sus atributos personales le permitirán cambiar, con una alta orientación al aprendizaje e importancia al trabajo, aumentarán las expectativas de resultados para participar en actividades de desarrollo.
- **Entorno económico y organizacional:** Un entorno organizacional que respalde la participación en actividades de desarrollo aumentará las expectativas de resultados, así como también las características maleables de las personas. Además, el entorno económico también impactará en estas expectativas, especialmente en importancia que le da la persona al trabajo, la exploración profesional, la autoeficacia relacionada con el trabajo y la orientación a objetivos de aprendizaje.
- **Experiencias laborales previas:** El modelo plantea que las personas con experiencias laborales previas en las que sus actividades de desarrollo fueron percibidas como recompensas, tendrán mayor autoeficacia, orientación al aprendizaje, teoría implícita incremental, centralidad laboral y exploración de carrera.

Evaluación de resultados

Los autores plantean que la evaluación de los resultados de la participación en actividades de desarrollo, tanto de la misma persona como de otros, se convertirán en parte de las experiencias laborales previas de un individuo, por lo tanto, modelando indirectamente la motivación para el desarrollo futuro al influir en las características maleables. Si las evaluaciones son positivas, por parte del empleado u otras personas importantes, estas causarán mayores expectativas de resultados para participar en actividades de desarrollo adicionales.

Modeladores de la evaluación de los resultados de desarrollo

Las investigaciones a partir de las cuales se basa el modelo sostienen que existen dos variables que influyen en el feedback interno que hacen las personas sobre los resultados de su participación en actividades de desarrollo, la orientación al aprendizaje y la teoría implícita. Los autores sostienen que aquellas personas con una autovaloración sobre sus atributos de aprendizaje y aquellos con una alta orientación al aprendizaje tenderán a tener una mejor evaluación de los resultados de su participación en actividades de desarrollo.

Problemas temporales

El modelo seleccionado propone un proceso cíclico a través del cual las personas evalúan y valoran los resultados que pueden obtener al involucrarse en un proceso de desarrollo, lo cual influye en la motivación de estos en su intención de desarrollo, donde las evaluaciones de los resultados de desarrollo pueden influir en las expectativas de resultados futuros tanto directa como indirectamente. En el último caso, esta evaluación se convierte en parte de las experiencias laborales previas de ese empleado y, por lo tanto, afecta sus características maleables. Por lo tanto, este ciclo de retroalimentación de

evaluación y las características maleables se deben tener en cuenta para comprender los cambios en la motivación para participar en actividades de desarrollo.

Los cambios en las metas profesionales y de las prioridades a lo largo del tiempo también pueden explicarse por este modelo de desarrollo, por ejemplo, las influencias del entorno externo (organizacional y/o económico) pueden causar cambios directos en las expectativas y creencias respecto de los resultados de un empleado, o en la eficacia de participar en diferentes actividades de desarrollo; además, variables como la autoeficacia, podrían incluso afectar los objetivos profesionales si fueran lo suficientemente fuertes como para causar cambios en sus expectativas de resultados.

5. METODOLOGÍA

A continuación, se describe la metodología que se utilizó en el presente proyecto y que permitió lograr con los objetivos propuestos. En un primer momento se realizó una búsqueda de la literatura actual respecto a los modelos de desarrollo profesional como también del estado del arte de la profesión de enfermería, para luego analizar la situación actual de desarrollo de profesionales en la Unidad de Pacientes Críticos, y cómo impacta en el plan estratégico de la organización. Posterior a ello, se realizó un análisis de los datos obtenidos en la fase anterior, para con ello iniciar la elaboración del plan de desarrollo profesional. Todo ello se describirá en detalle a continuación.

5.1 Tipo de investigación

El presente proyecto es de tipo exploratorio – descriptivo, donde se realizó un diagnóstico de situación actual que permitió posteriormente generar el diseño de un plan de desarrollo para profesionales de enfermería de la Unidad de Pacientes Críticos.

5.2 Técnica de recolección de datos

Para el logro de los objetivos, es necesario utilizar diferentes métodos de recolección de datos e información, los cuales se describen a continuación:

5.2.1 Revisión de la literatura y entrevistas a enfermeros UPC

El propósito de esta etapa fue identificar los modelos y sus implicancias para las personas y las organizaciones en base a los cuales se desarrolló esta propuesta. Posteriormente, se identificaron las principales líneas de desarrollo o roles en enfermería y su impacto en las organizaciones y la sociedad, y las que se consideraron como las áreas de especialización a las que pueden acceder los enfermeros usuarios del Plan de Desarrollo diseñado.

Para realizar esta revisión de la literatura, se utilizó como método la búsqueda en bases de datos especializadas en enfermería, psicología y administración, así como también publicaciones en revistas científicas; se realizó una selección de artículos que respondieron a los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto a partir de la lectura de abstract y posteriormente, se realizó un análisis crítico de la literatura encontrada, donde se seleccionaron los aspectos más relevantes de ellos y que se consideraron en la elaboración de la propuesta. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales de la UPC del Hospital Clínico UC CHRISITUS que han desarrollado sus carreras en distintas áreas de desarrollo de la profesión con el fin de identificar los aspectos más relevantes y que motivaron su desarrollo para considerarlos en la propuesta en la medida que fueron atingentes y concordantes con los modelos utilizados.

5.2.2 Diagnóstico de situación actual

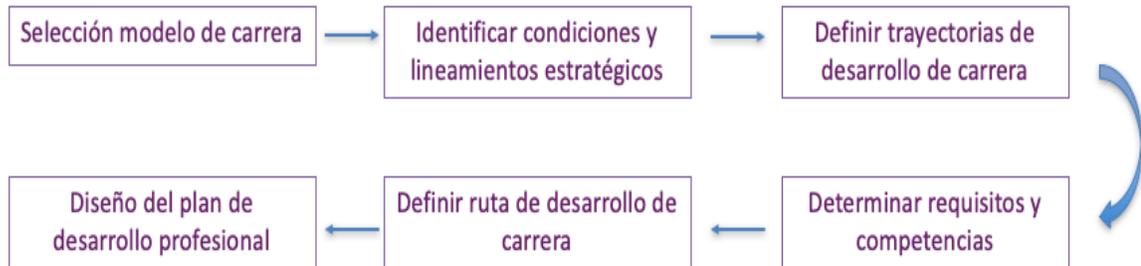
El propósito de esta fue hacer un diagnóstico respecto al nivel de formación e intención de desarrollo de los profesionales enfermeros de la Unidad de Pacientes Críticos del Hospital UC CHRISTUS, a la luz de sus expectativas y las de la organización, así como también indagar en la motivación personal, relación con puesto de trabajo y proyección profesional. Para ello se revisaron datos de la Unidad de Pacientes Críticos, así como también se realizó una encuesta a los profesionales de enfermería donde se esperó alcanzar un 80% de cobertura. Adicionalmente, se realizó una entrevista personal a 3 enfermeros de la unidad con formación en cuidados intensivos y otras áreas, con diferente cantidad de años de experiencia en la unidad con el objetivo de indagar su percepción respecto a la situación actual del desarrollo profesional en la unidad y qué aspectos son relevantes de considerar.

Para realizar el análisis de los datos se tabularon los resultados de la encuesta y se agruparon los resultados según área de interés; se creó además una base de datos con la información obtenida, con el objetivo de tener una base actualizada sobre el estado de desarrollo de los profesionales de la unidad.

5.3 Etapas del diseño del plan de desarrollo profesional

El diseño se desarrolló a partir de los datos analizados en las fases anteriores y en el siguiente orden:

Figura N° 3: Proceso de diseño del Plan de Desarrollo para Profesionales.



5.4 Planificación de actividades

A continuación, se muestra la planificación de las actividades en el tiempo.

Tabla N°1: Planificación de etapas del proyecto

		Planificación Diseño Plan de Desarrollo Profesional																							
		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
Número	Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Búsqueda base de datos y revistas científicas	█	█	█																					
2	Análisis de artículos e investigaciones encontradas				█	█	█	█																	
3	Obtención de datos de la unidad					█	█	█	█																
4	Encuesta al equipo									█	█	█	█												
5	Entrevista a expertos									█	█	█	█												
6	Entrevista a enfermeros de la unidad									█	█	█	█												
7	Análisis de datos													█	█	█	█								
8	Diseño del plan de desarrollo																	█	█	█	█				
9	Elaboración del informe final de resultados																					█	█	█	█

6. RESULTADOS

A continuación, y en esta sección, se exponen los resultados encontrados a partir de la encuesta realizada al equipo de enfermeros de la UPC del Hospital Clínico UC CHRISITUS, así como también de las entrevistas semiestructuradas realizadas, para luego presentar la propuesta de desarrollo profesional para el equipo de enfermeros antes mencionado. En un primer apartado se exponen los desafíos y lineamientos estratégicos en el ámbito del desarrollo de personas en el Hospital Clínico UC CHRISTUS, para luego dar a conocer las principales necesidades de desarrollo de carrera de los profesionales de enfermería y dar paso a la descripción de los diferentes roles de enfermería que pueden ser objeto de desarrollo o especialización por parte del equipo de enfermeros, por último, se presenta la propuesta del diseño del Plan de Desarrollo Profesional, objeto del presente proyecto.

6.1 Desafíos y lineamientos estratégicos en el ámbito del desarrollo de personas en el Hospital Clínico UC CHRISTUS y la Unidad de Pacientes Críticos

De acuerdo con la información revisada a partir de los documentos institucionales y en concordancia con las entrevistas realizadas a la jefatura médica y de enfermería de la UPC Adultos, actualmente existen desafíos importantes en relación al desarrollo de personas dentro de la institución. Actualmente la institución cuenta con una Política de Capacitación y una Política de Becas de Estudios cuya última actualización en ambos casos consta del año 2013; en relación a la Política de Capacitación, esta se refiere al desarrollo de planes de capacitación a partir de un levantamiento anual de necesidades (DNC) por áreas, pero no hace alusión a actividades de capacitación y desarrollo de los colaboradores, así como tampoco a apoyo en términos de financiamiento o liberación de jornadas laborales como objeto de estas actividades, este plan anual de capacitación es presentado cada año al equipo de jefaturas de las diferentes áreas y son ellas quienes

gestionan la participación de sus equipos en dichas actividades. En cuanto a la Política de Becas de Estudios, esta tiene como objetivo entregar a las personas oportunidades de formación que favorezcan su desarrollo dentro de la organización a través de actividades de formación avanzada, definiéndolas como “actividades que no forman parte de la malla de formación del puesto de trabajo, sin embargo, son complementarias o propician un mayor desarrollo de alguna competencia relevante para la organización y el colaborador...”; un aspecto relevante es que esta política no establece cobertura del tiempo que las personas deben destinar a las actividades de desarrollo, aunque si menciona que pueden hacer uso de vacaciones y/o solicitar permiso sin goce de sueldo para dichos efectos. En el caso de ambas políticas, no se refieren a un programa o plan de desarrollo para trabajadores aun cuando la política de becas busca entregar apoyo en términos de financiamiento para estos fines, lo que sin duda representa un desafío para la institución para promover el desarrollo de sus empleados.

Además, como parte de los lineamientos de la institución en términos de la práctica de enfermería y en la búsqueda para orientar, integrar y alinear al equipo de enfermeros UC CHRISTUS con los objetivos estratégicos, misión, visión y valores de la organización, es que en el año 2018 se creó un plan estratégico de enfermería, el Modelo de Práctica Profesional (MPP), el cual identifica expectativas, metas claras y concretas en el logro de resultados óptimos en cuatro pilares: *Liderazgo*, *Cuidado de excelencia*, *Desarrollo profesional* y *Trabajo en equipo*. Además, el modelo plasma una identidad de enfermería para toda la Red de Salud UC-CHRISTUS, cuya visión es “Ser enfermeras líderes en Latinoamérica en el cuidado de excelencia centrado en el paciente/familia y comunidad, basado en el desarrollo de conocimientos y en los valores y principios cristianos” donde en términos del desarrollo profesional se busca generar oportunidades para atraer y empoderar a enfermería a crecer profesionalmente, asegurando su rol como tomador de decisiones activo en el avance de la práctica clínica y el cuidado centrado en el paciente. Lo anterior complementa a las prácticas de la unidad de Recursos Humanos para potenciar el desarrollo de profesionales, pero aún está en fase de diagnóstico y diseño, lo que otorga

mayor relevancia a esta propuesta, ya que responde a un desafío que aún no ha logrado ser resuelta por la institución.

Por otra parte, la jefatura de la unidad considera la capacitación y desarrollo como un ámbito que se debe potenciar y en el cual se debe trabajar, puesto que “uno esperaría que el equipo de enfermería sea de un nivel destacado, una unidad que pretende ser líder y ejemplo a nivel nacional debe contar con cada uno de los estamentos de un alto nivel... y que tengan ciertas habilidades especiales en lo que es exclusivo de enfermería, que es la gestión del cuidado...” (Jefe Servicio UPC Adultos), pero que tiene la complejidad de que la práctica clínica que desempeñan los profesionales dentro de la unidad es el área de desempeño principal y a la cual se le destina el 100% de la jornada laboral, es por ello que la Jefa de Equipo de la UPC afirma que “... se pueden esbozar varias áreas de desarrollo dentro del ámbito de acción de lo que involucran los cuidados intensivos, en la que los propios enfermeros de acuerdo a la propia formación que vayan teniendo, el propio interés, puedan tener alguna destinación parcial en horas clínicas de esas funciones de manera de democratizar ámbitos que tienen que ver con la gestión más global de la unidad y de los propios pacientes...”, además, ella refiere que eso aumentaría la retención de los profesionales y disminuiría brechas, donde el desafío es “como hacemos que un enfermero se encante con su trabajo más allá de sólo atender pacientes, entendiendo que ese es nuestro core” (Jefa de Equipo UPC Adultos) y donde además nos enfrentamos al desafío del tiempo, debido a que como ella afirma, el tiempo contratado de enfermeros está dispuesto sólo para la atención de pacientes, pero no hay tiempo ni espacio para entrenarse ni para otras actividades. Complementariamente, el equipo de enfermeras educadoras que han trabajado en este ámbito refieren que el desarrollo profesional en enfermería es fundamental para promover el posicionamiento estratégico de enfermería en la institución, donde además de ser fundamentales para el logro de los objetivos de cada unidad, puedan acceder a ocupar posiciones de mayor liderazgo e impacto dentro de la organización.

En relación a los lineamientos y desafíos anteriormente expuestos, y en conjunto con la jefatura médica y de enfermería de la unidad es que se definió el constructo de Desarrollo Profesional UPC UC, el que entenderemos en términos de esta propuesta como el esfuerzo organizado, formal y continuo que reconoce y responde a las necesidades de desarrollo de los profesionales enfermeros y de la organización, promoviendo el desarrollo del máximo potencial de las personas, el que abarca no tan sólo la participación en actividades de desarrollo sino que también la sucesión de actividades desempeñados por el profesional. Además, el Plan de Desarrollo tendrá un enfoque mixto, donde se mezcla la autogestión del trabajador y el apoyo de la organización en ciertas fases del proceso.

6.2 Nivel de formación, necesidades de desarrollo de los profesionales y percepción de apoyo al desarrollo.

En esta sección se presentarán los principales resultados de la encuesta que se realizó a los profesionales de enfermería de la UPC Adultos en el mes de julio con el objetivo de indagar sobre el estado de formación de los profesionales, así como también sus intenciones de desarrollo en las diferentes áreas; además, se realizará un análisis de los resultados que permitan complementar la relevancia que le otorga el equipo de enfermeros a su desarrollo y sus intenciones, así como también las barreras que consideran impactan en ello.

Primeramente, es importante conocer las características del equipo de enfermeros, quienes serán los beneficiarios directos de esta propuesta, datos que además cobraron especial relevancia al considerar aspectos como la edad, aspectos socioculturales y generacionales al momento de diseñar el plan de desarrollo, para que este respondiera a sus propias necesidades pero que considerara las variables expectativas de resultados, intenciones y comportamiento y su impacto en la motivación, y así hacer del plan de desarrollo una propuesta que logre alcanzar resultados positivos en sus participantes, como lo plantea el Modelo de Garofano y Salas (2005). La encuesta tuvo un alcance del

72,5% del total de enfermeros contratados en la Unidad, donde destaca que la permanencia de los profesionales se mueve en los extremos, donde un 29,73% posee menos de 3 años de experiencia en cuidados intensivos y un 32,43% posee más de 7 años de experiencia, donde casi un 50% de los encuestados llevaban más de 5 años en la Unidad. Además, destaca que en un 56,7% de los encuestados su universidad de egreso es la Pontificia Universidad Católica de Chile, mientras que un 89% proviene de una universidad de carácter estatal. A partir de información obtenida por datos de la unidad, sabemos que casi el 50% de los profesionales son menores de 30 años, por lo que se trata de una población joven.

Dentro de los resultados más relevantes encontrados, destacó que un 36,1% desea permanecer en la Unidad 5 años más, y un 30,5% desearía hacerlo entre 3 a 5 años más, lo que nos refleja que los profesionales tienen intención de permanecer un tiempo considerable en la Unidad, lo que sumado a sus intenciones de formación, nos indica que existe un cuerpo importante de profesionales con potencial para desarrollarse en las distintas áreas de desarrollo como clínicos; al preguntarles en qué área específicamente les interesaría formarse, destaca una dispersión en los resultados, con predominio del área de docencia y asistencial (Figura N° 4), donde además, destaca que un 81% de los encuestados posee algún nivel de desarrollo en las 4 áreas identificadas de desarrollo, siendo la más predominante el área de gestión y administración (26,6%) y el área asistencial (23,3%), lo cual coincide con sus intenciones de desarrollo (Figura N° 5).

Figura N° 4: Gráfica resultados pregunta N°8

De acuerdo a sus proyecciones profesionales, y si pudiera elegir algún área en la cual formarse o participar ¿Cuál sería?

Answered: 36 Skipped: 1

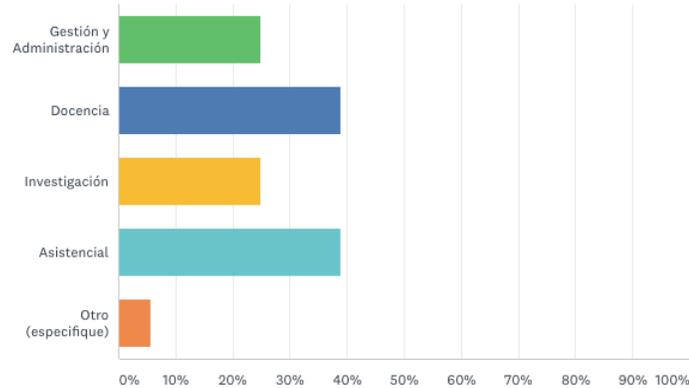
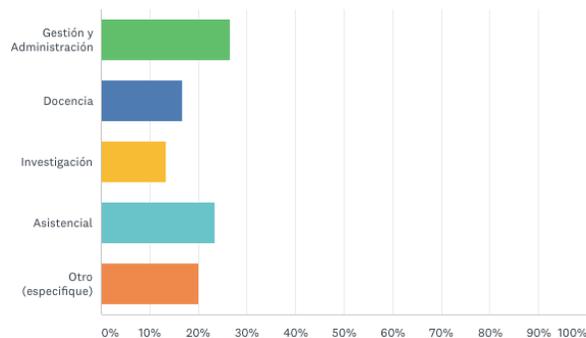


Figura N° 5: Gráfica resultados pregunta N°5

¿Ha realizado programas de estudio relacionados con otras áreas o roles de enfermería? Seleccione cuales:

Answered: 30 Skipped: 7



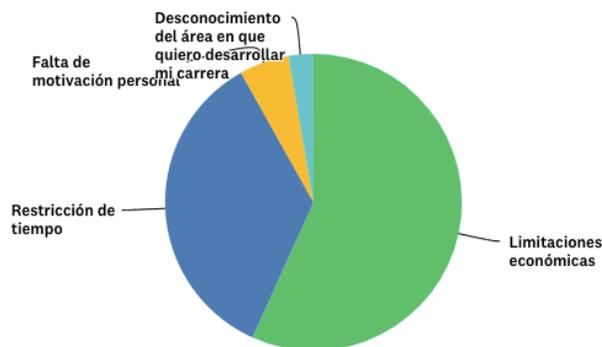
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Gestión y Administración	26,67%	8
▼ Docencia	16,67%	5
▼ Investigación	13,33%	4
▼ Asistencial	23,33%	7
▼ Otro (especifique)	Respuestas 20,00%	6
TOTAL		30

Al consultarles sobre cuáles son las principales limitaciones para su desarrollo profesional, un 56,76% afirmó que correspondía a limitaciones económicas y un 35,1% a restricciones de tiempo (Figura N° 6), lo que es interesante complementar con que ellos se sentirían apoyados por la institución y por las jefaturas en términos de mayor acceso a becas o apoyo económico (51,3%) mientras que un 46% se refirió a un apoyo en liberación de turnos y tiempo protegido para actividades de desarrollo, además, 5 personas se refirieron a la necesidad de apoyo en cuanto a asesorías, apoyo psicológico y feedback respecto a las potencialidades de cada persona.

Figura N° 6: Gráfica resultados pregunta N°7

¿Qué aspectos considera usted que son una barrera para su desarrollo profesional?

Answered: 37 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Limitaciones económicas	56,76% 21
▼ Restricción de tiempo	35,14% 13
▼ Falta de motivación personal	5,41% 2
▼ Desconocimiento del área en que quiero desarrollar mi carrera	2,70% 1
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00% 0
TOTAL	37

Resultados interesantes también arrojaron las entrevistas (Anexo 2) que se realizaron a 3 enfermeros del equipo que se han desarrollado de manera gradual dentro de la unidad, donde al preguntarles si se sentían apoyados por la unidad para su desarrollo, una de ellas dijo sentirse muy apoyada por la institución, ya que al tratarse de un centro docente-asistencial, las oportunidades para formarse están dentro de la misma Unidad, por lo que argumenta que gran parte del desarrollo profesional que puede alcanzar un enfermero se ve influenciado por la motivación intrínseca de cada persona, aunque reconoce que el tiempo es una limitante para el desarrollo, por lo que el apoyo en término de liberación de turno u horas protegidas para asistir a clases o cursos podría ser una ayuda importante. Otro de los entrevistados comentó que al principio de su carrera sentía la necesidad de formarse pero que era la organización la responsable de proveer dicha formación, pero con el paso del tiempo había entendido la importancia de la autogestión y la propia motivación para el desarrollo, aunque afirma que si es importante que la organización apoye a las personas en términos de la asignación de tiempo para ello, más allá del apoyo financiero al que se pueda optar.

6.3 Áreas de desarrollo de enfermería en la Unidad de Paciente Crítico Adulto UC CHRISTUS

En este apartado se exponen los resultados encontrados luego de la búsqueda de evidencia actual respecto a las áreas desarrollo y roles que desempeñan los profesionales de enfermería los últimos años, además, se complementa dicha información con las entrevistas realizadas a las jefaturas de la unidad, dando respuesta y conectando la propuesta con los lineamientos estratégicos de la unidad y las necesidades propias de esta, y así finalmente definir las áreas de desarrollo que se considerarán para esta propuesta.

El rol de los profesionales de enfermería en unidades de pacientes críticos ha adquirido con el tiempo cada vez más relevancia, derivado de la necesidad de un cuidado más especializado y otorgado por profesionales cada vez más autónomos y responsables

en la toma de decisiones. En la búsqueda de profundizar este rol, robustecer el perfil de los profesionales de enfermería en cuidados intensivos y fortalecer su rol en actividades de organización y coordinación, es que se han desarrollado diferentes áreas, las que son inherentes al rol: gestión, asistencia, docencia e investigación (Fernández, Félix, Rocha, & Pastrana, 2015); estos roles descritos en la literatura coinciden con las áreas de desarrollo, que a juicio de la jefatura de la UPC UC CHRISTUS, son roles que se espera que los profesionales de la unidad desempeñen bajo los más altos estándares y “disminuirían las brechas... para poder alimentar el cuidado en la atención de los pacientes hay que alimentar las otras áreas...” (Jefa de Equipo UPC Adulto), las que son foco de desarrollo y que se describen a continuación.

6.3.1 Rol Asistencial

El rol asistencial se caracteriza principalmente por proporcionar liderazgo clínico en la atención directa, para garantizar una entrega de atención segura, basada en evidencia y de alta calidad que produzca resultados óptimos para el paciente, donde el profesional de enfermería tenga las competencias para asistir durante situaciones de respuesta rápida, combinando investigación basada en evidencia, instrucción práctica y asistencia clínica bedside (Rankin, 2015), todo esto a través de la aplicación del proceso de atención de enfermería. Si bien este rol es inherente a cargo en el que se desempeñan los enfermeros de la unidad, se exige por parte de las organizaciones y por las unidades de pacientes críticos que su formación sea altamente especializada en términos de la práctica de los cuidados en sí, con un alto desempeño en el manejo de pacientes gravemente enfermeros y de la tecnología utilizada en el manejo y tratamiento de estos pacientes.

6.3.2 Investigación

La profesión de enfermería se ha transformado en una profesión autónoma, responsable y con un cuerpo de conocimientos científico, donde el investigar y utilizar los

hallazgos de la investigación en la práctica profesional garantiza una mejor y más rápida implantación de los avances científicos, así como también fundamentar el cuidado de los pacientes. Para el desarrollo de la investigación, son los propios profesionales los que generan su cuerpo de conocimiento, por lo que avanzar en investigación profundiza en las intervenciones de práctica cotidiana y ayuda a identificar las necesidades reales de los pacientes dando respuesta a sus expectativas, a la demanda social y también tecnológica (Varela, Sanjurjo & Blanco, 2012).

6.3.3 Docencia

La función de docencia puede ser considerada como una función esencial en la práctica de enfermería, puesto que para la formación de los profesionales (o futuros profesionales) es fundamental su participación efectiva en dentro de las unidades de cuidados críticos, puesto que es ahí donde “logran la integración teórico- práctica, adquieren destrezas, observan modelos de rol, visualizan el trabajo en equipo, apoyan y cuidan a usuarios, familias y comunidades...” (Soto, 2011, p.53). Aun cuando la docencia es considerada como parte esencial de la profesión, no siempre se generan ambientes de formación idóneos para el desarrollo de competencias específicas, puesto que muchas veces las prácticas docentes son improvisadas y cambiantes, ya sea por la escasa preparación de los profesionales docentes en la materia, como en la preparación y planificación de los procesos docentes, tanto por parte de las instituciones de salud como las educacionales. Es por lo anterior que es fundamental contar con un cuerpo de docentes asistenciales debidamente formados, para que el proceso de aprendizaje – enseñanza sea llevado a cabo bajo los márgenes de la excelencia, con objetivos metas de aprendizaje claros.

6.3.4 Gestión y Administración

La gestión administrativa en unidades de cuidados intensivos “...suponen la organización y coordinación de actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros para satisfacer las necesidades de atención de los pacientes” (Fernández, 2007, p.9), donde se destacan principalmente el rol de gestión de recursos humanos y materiales. Desde el punto de vista de la gestión de personas, toma especial relevancia el lograr mantener un personal suficientemente entrenado y motivado, además del personal suficiente para asegurar el cuidado, considerando las altas demandas de atención que requieren los pacientes de cuidados intensivos, además de las situaciones altamente estresantes que maneja el personal, como son el sufrimiento y muerte (Henriques, 2012). En relación a los recursos materiales, las unidades de cuidados intensivos se caracterizan por el alto nivel de uso de tecnologías e insumos para el cuidado de los pacientes, es por ello que el profesional de enfermería debe administrar y decidir qué recursos son los más apropiados de utilizar durante la atención, para asegurar la calidad y seguridad del proceso, además, los enfermeros realizan control de calidad y evaluación de insumos, así como el control y regulación del uso de materiales de alto costo (Henriques, 2012). Adicional a todo lo anterior, es que las jefaturas dentro de estas unidades están ocupadas por profesionales de enfermería que requieren de un nivel de preparación en esta área, para asegurar que la entrega de cuidados sea bajo los estándares de calidad exigidos, cuidando de las personas involucradas en los procesos, así como también de los recursos materiales.

6.4 Proceso de ingreso y requisitos para los usuarios del plan de desarrollo profesional.

En esta sección se describe como se realizará el proceso de postulación e ingreso al Plan de Desarrollo Profesional que se propone, además, se establecen requisitos para el ingreso a este por parte de los profesionales, lo cual fue creado a partir de los requisitos

previamente establecidos en la Política de Becas de Estudio y de acuerdo a los aspectos relevantes a considerar por parte de la jefatura, lo cual se describe a continuación. Cabe destacar que estos requisitos no son excluyentes para la participación de los profesionales, pero serán los aspectos que se considerarán para hacer la selección de los postulantes en caso de que superen los cupos disponibles. De acuerdo a lo anterior, los aspectos que serán considerados y se evaluarán para que los profesionales puedan participar de este plan de desarrollo serán los siguientes:

- Opinión y respaldo de la jefatura
- Cargo asignado en la unidad
- Evaluación de desempeño
- Tiempo de permanencia en la institución
- Coherencia de la actividad de formación con su puesto de trabajo

Otro aspecto relevante que fue levantado por las jefaturas de la unidad tiene relación con la retribución que pueden hacer los profesionales que acceden al plan a la unidad o a la institución, lo que para la jefatura cobra especial relevancia, en términos de que ellos además de poder poner en práctica los conocimientos que desarrollan en las distintas áreas, puedan apoyar en la formación de sus propios equipos. Esto último no fue considerado para el desarrollo de la propuesta, por lo que el desafío es trabajarlo en fases posteriores.

7. DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA PROFESIONALES DE ENFERMERÍA UPC ADULTOS UC CHRISTUS

En esta sección se describe el diseño del Plan de Desarrollo Profesional, el cual se realizó a partir de los resultados obtenidos y expuestos en la sección anterior. La presente propuesta se desarrolló y considera tanto aspectos relevantes conocidos en la fase diagnóstica, así como también en base a los modelos anteriormente descritos, los cuales

son el Modelo de desarrollo continuo de los empleados de Garofano y Salas (2005) y la Teoría de Novicia a Experta de Patricia Benner (1982).

7.1 Objetivos del Plan de Desarrollo Profesional UPC UC

- **Objetivo general**

Apoyar el desarrollo de los profesionales de enfermería de la Unidad de Pacientes Críticos del Hospital Clínico UC CHRISTUS, a través de un proceso organizado para el desarrollo de nuevos conocimientos, conductas y habilidades que permitan al profesional otorgar cuidados especializados, seguros y bajo los estándares de calidad que la organización exige.

- **Objetivos Específicos**

Aumentar la participación del equipo de enfermeros en Sociedades Científicas, proyectos de investigación y otros proyectos específicos en el área.

Promover la movilidad interna de los trabajadores tanto de manera vertical como horizontal en la organización.

7.2 Alcance

El plan está dirigido a los enfermeros que posean cargo asignado y que hayan cumplido al menos 2 años de trabajo continuado en la unidad, también se considerarán otros aspectos objetivos como la última evaluación de desempeño y la coherencia de los objetivos de desarrollo de la persona con su puesto de trabajo. Además, habrá cuatro cupos anuales, uno por cada ámbito de desarrollo, aun cuando el plan personal de cada persona se extienda por un tiempo mayor a un año.

7.3 Inicio del proceso

El inicio de proceso ocurrirá cuando la jefatura realice la difusión del inicio de las postulaciones para el año siguiente, donde luego se hará la selección de los postulantes por parte de la jefatura directa, luego las postulaciones serán enviadas a Recursos Humanos, donde se aprobará la postulación y se dará inicio al proceso.

7.4 Dirección del Plan de Desarrollo Profesional

El plan está diseñado tanto para mejorar el desempeño de los profesionales y los resultados clínico de la unidad, como para facilitar los movimientos laterales dentro de la organización y eventuales movimientos verticales dentro la estructura organizacional, donde al momento de existir vacantes en nuevo cargos, los profesionales cuenten con el nivel de formación y desarrollo de competencias y habilidades que estos nuevos cargos exigen.

7.5 Fases del Plan de Desarrollo Profesional

El Plan de Desarrollo Profesional tendrá 4 etapas, las que a su vez poseen sus propios objetivos y metas, las que se describen a continuación.

- Etapa 1

La primera etapa tiene como objetivo que el profesional de enfermería pueda determinar sus expectativas de resultado y comportamiento de desarrollo que está dispuesto a llevar a cabo. Esta fase es fundamental, ya que para que el profesional pueda determinar lo anterior, deberá realizar una valoración personal, con foco en la valoración de sus habilidades y clarificación de sus valores. Para lograr lo anterior es que pueden ser utilizados distintos instrumentos y ejercicios, proceso que será guiado por el analista de

Desarrollo Organizacional (DO) a cargo del programa. Además, esta etapa incluye la valoración de la organización que aporten información y orientación al trabajador, respecto a las expectativas de la Unidad y los objetivos que se esperan del proceso; para ello podrán utilizarse herramientas como la Evaluación de Desempeño y también ejercicios de evaluación.

- **Etapa 2**

Esta segunda etapa tiene como objetivo la elaboración del plan anual por parte del profesional con el establecimiento de 3 o 4 metas personales para el año, donde se incluyan plazos y estrategias para el cumplimiento de dichas metas, con énfasis en la autogestión del proceso.

- **Etapa 3**

La tercera etapa se caracteriza por ser una etapa de seguimiento, acompañamiento y apoyo al profesional, con el objetivo de que logre cumplir con las metas propuestas. Este proceso de acompañamiento y apoyo debe estar liderado por la jefatura en colaboración con el analista de DO a cargo, para que además de facilitar el logro de los objetivos del profesional, puedan ser el nexo con instituciones y personas claves que apoyen el desarrollo de este.

- **Etapa 4**

Esta corresponde a la etapa final del proceso, donde se evalúan los resultados del proceso y las posibles barreras, moderadores y/o facilitadores que pudo encontrar el profesional durante el desarrollo de las actividades. Esta etapa debe ser realizada por el profesional, en conjunto con la jefatura y el profesional de DO.

El Plan de Desarrollo para profesionales se resume en el siguiente cuadro:

Figura N°7: Plan de Desarrollo Profesional UPC UC



8. DISCUSIÓN

En esta sección analizaremos el concepto de desarrollo profesional revisado en la literatura y sus similitudes con lo definido por las jefaturas de la unidad. Además, se revisarán las limitaciones y fortalezas propias de la propuesta, donde se busca además responder a la pregunta si la presente propuesta responde a las necesidades de los profesionales y de la organización.

8.1 Desarrollo Profesional de Enfermería UPC Adultos UC CHRISITUS

El concepto de desarrollo profesional definido en esta propuesta y en conjunto con las jefaturas clínicas de la unidad, se caracteriza por dar énfasis a que responde a las necesidades de las personas y de la organización, pero también hace referencia a que no sólo abarcan la participación en actividades de desarrollo sino que también a la sucesión de actividades desempeñados por el profesional, es decir, que incluyen a las actividades diarias de desempeño y que son objeto de desarrollo para lograr los objetivos de la organización, y que en esta propuesta se definieron serían 4 áreas: asistencial, gestión y administración, investigación y docencia. Esta definición propuesta se ajusta a lo propuesto por diferentes autores en términos de que el desarrollo profesional busca que las personas se desarrollen en áreas de desempeño más que en la adquisición de habilidades concretas o con foco en la mejora del rendimiento, más bien, se busca que las personas se desarrollen en áreas que además de mejorar su desempeño, puedan responder a las necesidades futuras de la organización y favorezcan la movilidad interna de las personas (Gómez-Mejía et al., 2008).

Otro aspecto relevante que considera esta propuesta es que las acciones de desarrollo tienen un enfoque mixto, pero con énfasis en acciones autogestionadas, las cuales se alinean con lo expuesto por los autores, donde existe una responsabilidad por parte de los trabajadores sobre la gestión de su carrera, su aprendizaje y desarrollo profesional (Nuñez et al., 2012) y que además se basa en un componente cognitivo, este último punto es una de las consideraciones principales del Modelo de Garofano y Salas (2005) y que guía esta propuesta donde incorpora factores motivacionales, al ser necesario que el profesional plantee metas y objetivos a cumplir en su plan de desarrollo.

8.2 Fortalezas y limitaciones de la propuesta

Una de las principales fortalezas que tiene este proyecto es que tiene un fuerte componente de evidencia científica y en el que se integró un modelo propio del área de gestión de personas y también de la profesión de enfermería; por otra parte, el proyecto integra las consideraciones y necesidades propias tanto de las jefaturas de la unidad, los profesionales que se desempeñan en la unidad y la organización. Lo anterior permitiría alcanzar resultados positivos producto de la promoción del desarrollo de los profesionales y mejorar aquellos aspectos que justificaron el desarrollo de este proyecto, pudiendo lograr aumentar la participación del equipo en investigación clínica, la participación en sociedades científicas, la retención y promoción de talento, entre otros.

En este proyecto presenta limitaciones que son importantes de discutir. Una de las principales limitaciones es que el diagnóstico de necesidades se realizó con los profesionales de enfermería de la UPC, los que se caracterizan por ser un equipo que da especial relevancia a la formación y desarrollo, en un área que se caracteriza por tener una gran participación en la academia e investigación, contexto que no se repite en otras áreas de menor complejidad, por lo que la propuesta podría no responder a las necesidades de otros equipos, pudiendo no ser extrapolable a toda la Red de Salud. Otro aspecto que podría representar una limitación es la capacidad de la institución para favorecer el movimiento vertical u horizontal de los profesionales formados no pudiendo cumplir con las expectativas de los trabajadores, aspecto que también ha sido descrito en la literatura como una de las dificultades que representa para las organizaciones que promueven el desarrollo del talento interno.

8.3 ¿Responde el modelo propuesto a las necesidades de los profesionales y de la organización?

De acuerdo a lo revisado anteriormente podemos decir que la presente propuesta responde a las necesidades que han planteado los profesionales pertenecientes a la Unidad de Pacientes Críticos Adultos (UPC) del Hospital UC CHRISTUS y a los requerimientos de sus jefaturas, así como también a los lineamientos estratégicos de la institución en cuanto al desarrollo profesional de sus trabajadores y a la necesidad de potenciar las áreas de alta complejidad. Además, se presentó a las jefaturas de la unidad y a la enfermera educadora a cargo de promover el desarrollo profesional la propuesta final, quienes lo validaron.

9. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En el presente proyecto se ha presentado el diseño de un plan de desarrollo para profesionales de enfermería que se desempeñan en la UPC Adulto del Hospital Clínico UC CHRISTUS, cuyo objetivo principalmente está enfocado en promover el desarrollo de áreas específicas de la práctica de enfermería dentro del desempeño clínico de cada uno de ellos, para así mejorar su desempeño y los resultados clínicos de la unidad, pero además, permitir la movilidad interna de los profesionales dentro de la organización y la permanencia de ellos dentro de la institución, contando así con profesionales altamente capacitados y que tengan las competencias para poder ocupar diferentes posiciones de liderazgo en el futuro y ser un cuerpo de profesionales con posicionamiento estratégico dentro de la institución.

Por otra parte, este proyecto representa un aporte a la disciplina de enfermería, ya que hasta el momento sólo se cuenta con una teoría de desarrollo profesional, el cual se basa en conocimientos y habilidades adquiridas en la práctica clínica a través de los años

de experiencia y con una trayectoria lineal; la presente propuesta integra a dicha teoría un modelo actual de desarrollo de carrera, la que permite adaptarlo a las necesidades actuales de los profesionales y que permite incorporar aspectos propios de la persona y su entorno en sus expectativas de desarrollo, poniendo énfasis en la autogestión de su desarrollo, en un enfoque mixto que promueve la participación de la organización pero donde el actor principal es el propio profesional.

Esta propuesta plantea desafíos para el futuro, donde se pueda integrar a otras áreas de la institución, las cuales no fueron objeto de este proyecto y donde se busque responder a sus propias necesidades; además, representa un desafío para el crecimiento y desarrollo del equipo de enfermería de la Red UC CHRISTUS, donde se logre un posicionamiento estratégico dentro de la institución, contando con enfermeras formadas en posiciones de liderazgo y donde su impacto sea estratégico para el logro de los objetivos institucionales. Este fortalecimiento de la profesión de enfermería además de tener impacto dentro de la propia institución, se espera que tenga impacto en la sociedad, donde se logre ser un referente a nivel nacional tanto en temas propios de salud, pero también en ámbitos de gestión y liderazgo dentro de las instituciones de salud, esfuerzos que no sólo se realiza dentro de nuestra organización, sino que se ha buscado fortalecer desde la formación de pre-grado de los profesionales, pero que debe ser robustecida en el ejercicio de la profesión. Por lo anterior es que se espera que este proyecto promueva nuevas propuestas para el desarrollo de personas y profesionales dentro de la organización, donde se estimule la movilidad interna y la creación de nuevas oportunidades de desarrollo profesional para el cuerpo de enfermería.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
2. Alles, M. (2015). Desarrollo y planes de sucesión La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos. En M. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (3a ed., pp. 233 – 307). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
3. Alles, M. (2015). Formación. En M. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (3a ed., pp. 233 – 307). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
4. All-Party Parliamentary Group on Global Health (2016). *Triple Impact How developing nursing will improve health, promote gender equality and support economic growth*. Recuperado de <http://www.appg-globalhealth.org.uk/>
5. Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245. doi:10.1037/0021-9010.88.2.234
6. Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370. doi:10.1016/j.hrmr.2018.08.001
7. Benner, P. (1982). From novice to expert. En Deakin Universe (Eds.), *A collections of Readings related to competency – based training* (1a ed., pp. 127 – 135). Victoria, Australia: Compilation Deakin University
8. Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.002

9. Coventry, T. H., Maslin-Prothero, S. E., & Smith, G. (2015). Organizational impact of nurse supply and workload on nurses continuing professional development opportunities: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 71(12), 2715-2727. doi:10.1111/jan.12724
10. Fernández, C. N., Félix, A. M., Rocha, F., & Pastrana, M. J. (2015). Valorización del rol profesional de enfermería en terapia intensiva. *Revista Uruguaya De Enfermería*, 2(2). Recuperado a partir de <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/126>
11. Fitzpatrick, J. J., Campo, T. M., Graham, G., & Lavandero, R. (2010). Certification, Empowerment, and Intent to Leave Current Position and the Profession Among Critical Care Nurses. *American Journal of Critical Care*, 19(3), 218-226. doi:10.4037/ajcc2010442
12. Fitzpatrick, J. J., Campo, T. M., & Gacki-Smith, J. (2014). Emergency Care Nurses: Certification, Empowerment, and Work-Related Variables. *Journal of Emergency Nursing*, 40(2). doi: 10.1016/j.jen.2013.01.021
13. García, M. Ú. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1691-1710. doi:10.1080/09585190500239341
14. Garofano, C. M., & Salas, E. (2005). What Influences Continuous Employee Development Decisions? *PsycEXTRA Dataset*. doi:10.1037/e518612013-123
15. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.) Madrid, España: Pearson Educación.
16. Govranos, M., & Newton, J. M. (2014). Exploring ward nurses perceptions of continuing education in clinical settings. *Nurse Education Today*, 34(4), 655-660. doi: 10.1016/j.nedt.2013.07.003
17. Harris, A. (2016). Nursing to achieve organizational performance. *Healthcare Management Forum*, 29(3), 111-115. doi:10.1177/0840470416638365
18. Henriques, S. (2012). Competencias profesionales de los enfermeros para trabajar en Unidades de Cuidados Intensivos: una revisión integradora. *Revista*

Latinoamericana de Enfermería, 20(1), 1-9. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n1/es_25

19. Maycock, E. & Akinwale, O. (2015). Learning and talent development: A review in context. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management*, 1 (2), 98-111.
20. Nuñez, P., Grande, F. & Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 14-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323196001>
21. Rankin, V. (2015). Clinical Nurse Leader: A Role for the 21st Century. *Medsurg Nursing*, 24(3), 199-202.
22. The Role of Nursing Professional Development in the Future of Nursing. (2015). *Journal for Nurses in Professional Development*, 31(1), 56-57. doi:10.1097/nnd.0000000000000144
23. Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 246-257. doi:10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013
24. Varela Curto, D., Sanjurjo Gómez, L. & Blanco García, F. (2012). La investigación en enfermería. Rol de la enfermería. *Asociación Española de Enfermería en Urología*, (121), 19-21.
25. Wade, C. H. (2009). Perceived Effects of Specialty Nurse Certification: A Review of the Literature. *AORN Journal*, 89(1), 183-192. doi:10.1016/j.aorn.2008.06.015
26. Whitehead, L., Ghosh, M., Walker, D. K., Bloxsome, D., Vafeas, C., & Wilkinson, A. (2019). The relationship between specialty nurse certification and patient, nurse and organizational outcomes: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 93, 1-11. doi:10.1016/j.ijnurstu.2019.02.001
27. Woo, B. F., Lee, J. X., & Tam, W. W. (2017). The impact of the advanced practice nursing role on quality of care, clinical outcomes, patient satisfaction, and cost in the emergency and critical care settings: A systematic review. *Human Resources for Health*, 15(1). doi:10.1186/s12960-017-0237-9



28. Yarbrough, S., Martin, P., Alfred, D., & Mcneill, C. (2016). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay. *Nursing Ethics*, 24(6), 675-685. doi:10.1177/0969733015623098

11. ANEXOS

Anexo N°1: Modelos de desarrollo de carrera

Figura N°12: Tipos de carrera en función de las dimensiones capacidad de autodirección y valores directores de Protean Career (Nuñez et al., 2012).

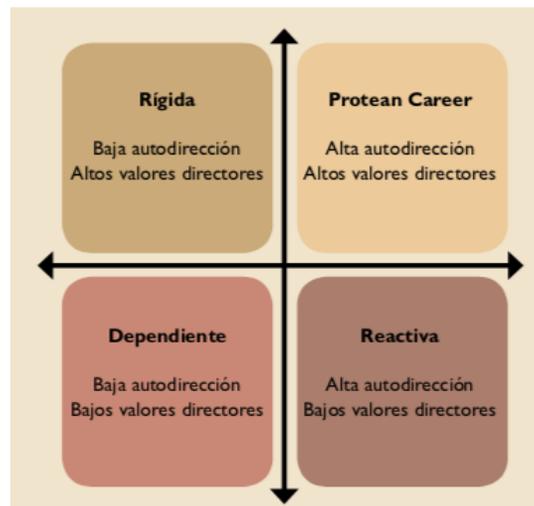


Figura N°13: Dimensiones del Kaleidoscope Career Model (Nuñez et al., 2012).

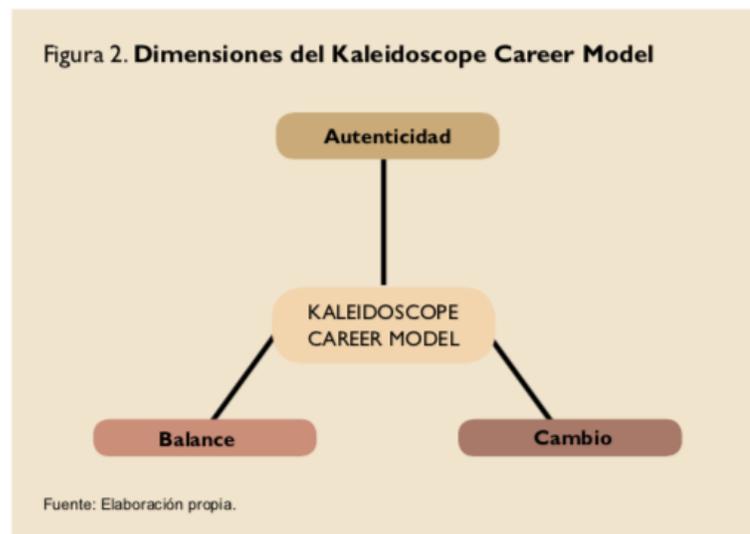
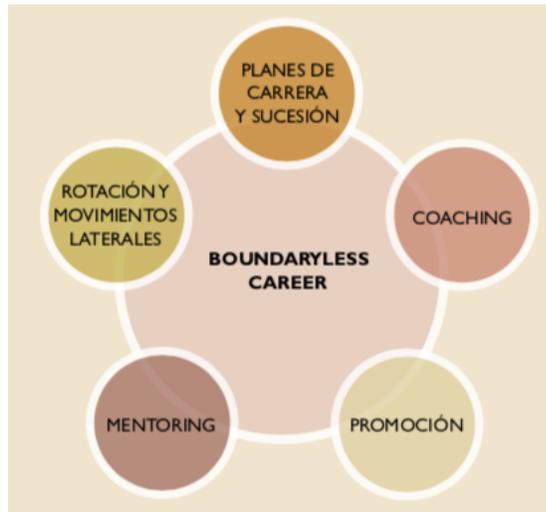


Figura N°14: Nuevas prácticas de desarrollo de carrera del boundaryless Career (Nuñez et al., 2012).

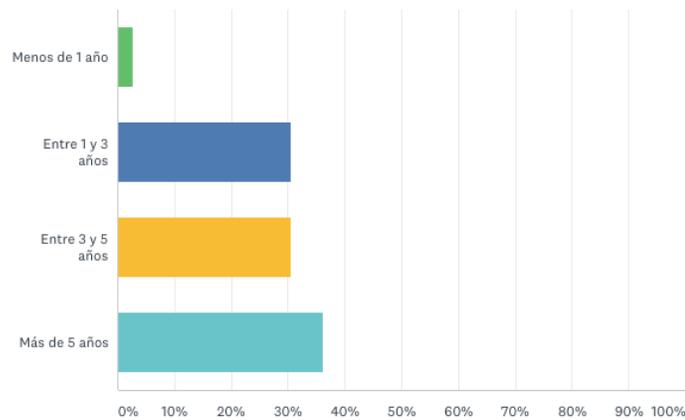


Anexo N°2: Resultados Encuesta Desarrollo Profesional

Figura N° 4: Respuestas pregunta número 8

De acuerdo a sus proyecciones profesionales ¿Cuántos años más le gustaría permanecer en el área de intensivo?

Answered: 36 Skipped: 1

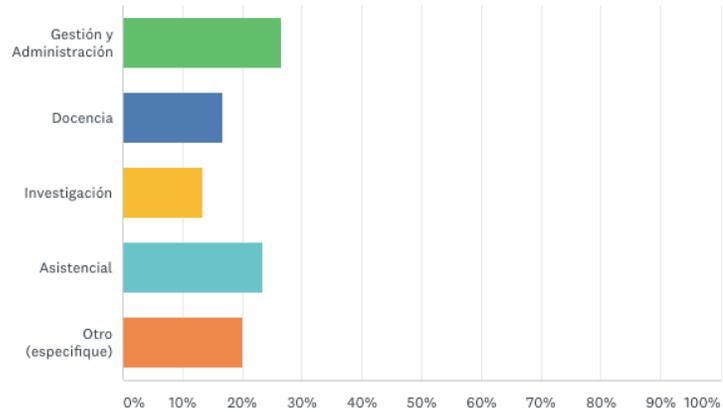


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Menos de 1 año	2,78% 1
Entre 1 y 3 años	30,56% 11
Entre 3 y 5 años	30,56% 11
Más de 5 años	36,11% 13
TOTAL	36

Figura N° 5: Respuestas pregunta número 5

¿Ha realizado programas de estudio relacionados con otras áreas o roles de enfermería? Seleccione cuales:

Answered: 30 Skipped: 7

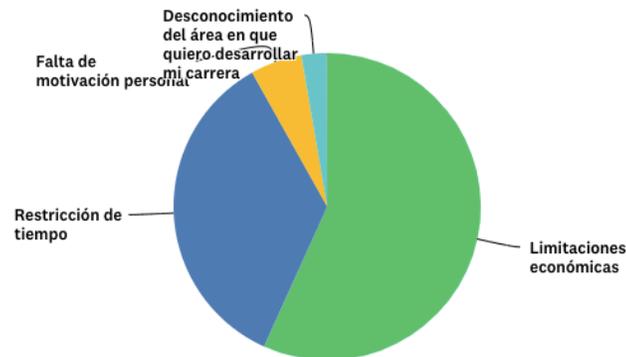


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Gestión y Administración	26,67%	8
▼ Docencia	16,67%	5
▼ Investigación	13,33%	4
▼ Asistencial	23,33%	7
▼ Otro (especifique)	Respuestas 20,00%	6
TOTAL		30

Figura N° 6: Respuestas pregunta número 7

¿Qué aspectos considera usted que son una barrera para su desarrollo profesional?

Answered: 37 Skipped: 0

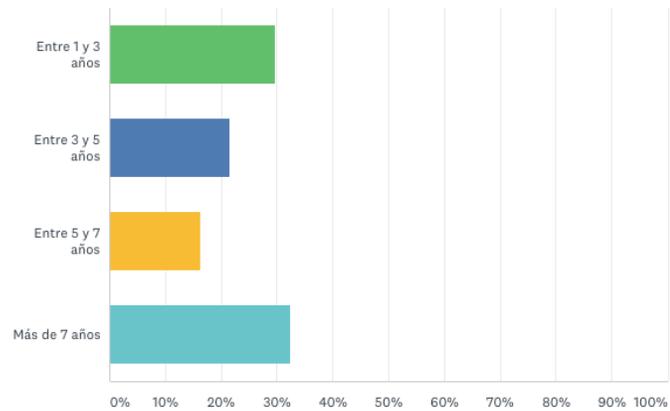


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Limitaciones económicas	56,76% 21
▼ Restricción de tiempo	35,14% 13
▼ Falta de motivación personal	5,41% 2
▼ Desconocimiento del área en que quiero desarrollar mi carrera	2,70% 1
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00% 0
TOTAL	37

Figura N° 7: Respuestas pregunta número 1

¿Cuántos años de experiencia posee en el área de intensivo?

Answered: 37 Skipped: 0

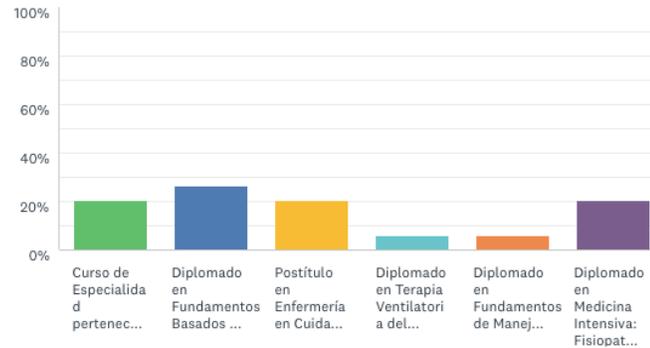


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Entre 1 y 3 años	29,73% 11
▼ Entre 3 y 5 años	21,62% 8
▼ Entre 5 y 7 años	16,22% 6
▼ Más de 7 años	32,43% 12
TOTAL	37

Figura N° 8: Respuestas pregunta número 3

Identifique si tiene realizado algunos de los siguientes programas de educación continua señalados a continuación:

Answered: 34 Skipped: 3

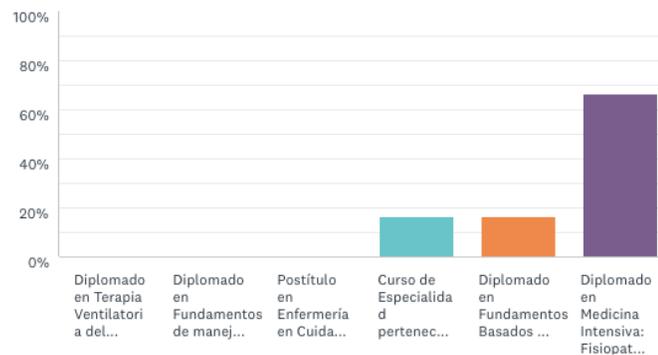


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Curso de Especialidad perteneciente al Diplomado de Enfermería	20,59% 7
▼ Diplomado en Fundamentos Basados en la Evidencia para los Cuidados de Enfermería en Unidad de Paciente Crítico	26,47% 9
▼ Postítulo en Enfermería en Cuidados Críticos del Adulto	20,59% 7
▼ Diplomado en Terapia Ventilatoria del Adulto	5,88% 2
▼ Diplomado en Fundamentos de Manejo del Paciente Crítico	5,88% 2
▼ Diplomado en Medicina Intensiva: Fisiopatología Aplicada y Manejo Avanzado	20,59% 7
TOTAL	34

Figura N° 9: Respuestas pregunta número 4

De los programas anteriormente mencionados, identifique si este año (2019)
ESTÁ CURSANDO alguno de ellos

Answered: 6 Skipped: 31

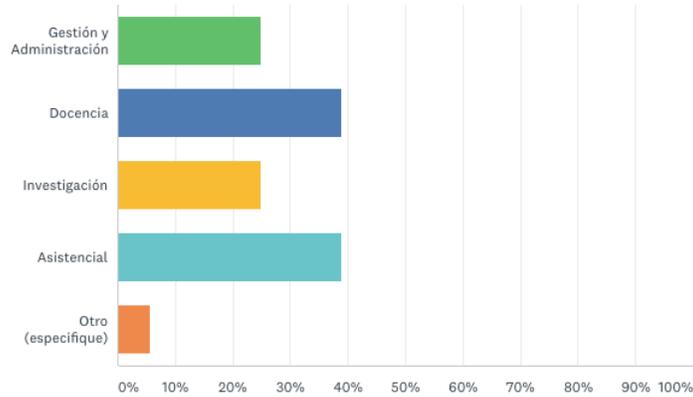


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Diplomado en Terapia Ventilatoria del Adulto	0,00% 0
▼ Diplomado en Fundamentos de manejo del paciente crítico	0,00% 0
▼ Postítulo en Enfermería en Cuidados Críticos del Adulto	0,00% 0
▼ Curso de Especialidad perteneciente al Diplomado de Enfermería	16,67% 1
▼ Diplomado en Fundamentos Basados en la Evidencia para los Cuidados de Enfermería en Unidad de Paciente Crítico	16,67% 1
▼ Diplomado en Medicina Intensiva: Fisiopatología Aplicada y Manejo Avanzado	66,67% 4
TOTAL	6

Figura N° 10: Respuestas pregunta número 6

De acuerdo a sus proyecciones profesionales, y si pudiera elegir algún área en la cual formarse o participar ¿Cuál sería?

Answered: 36 Skipped: 1

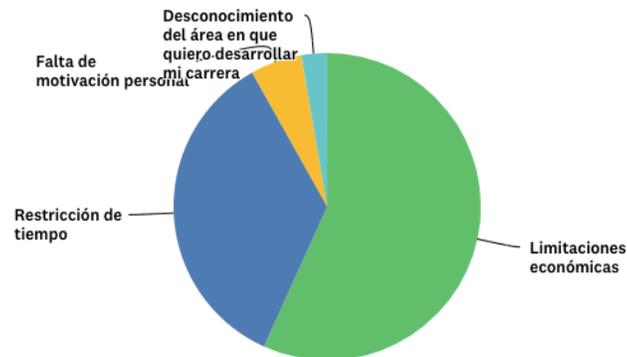


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Gestión y Administración	25,00% 9
▼ Docencia	38,89% 14
▼ Investigación	25,00% 9
▼ Asistencial	38,89% 14
▼ Otro (especifique)	Respuestas 5,56% 2
Total de encuestados: 36	

Figura N° 11: Respuestas pregunta número 7

¿Qué aspectos considera usted que son una barrera para su desarrollo profesional?

Answered: 37 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Limitaciones económicas	56,76% 21
Restricción de tiempo	35,14% 13
Falta de motivación personal	5,41% 2
Desconocimiento del área en que quiero desarrollar mi carrera	2,70% 1
Otro (especifique)	Respuestas 0,00% 0
TOTAL	37

Anexo N°3: Preguntas Guía Entrevistas Semi Estructuradas Jefatura y enfermera educadora

- A tu juicio, ¿Qué relevancia adquiere el desarrollo profesional de enfermería para el logro de los objetivos en el ejercicio de la profesión?
- ¿Qué aspectos crees que son fundamentales para lograr promover el desarrollo dentro del equipo de enfermeros que se desempeñan en las unidades de pacientes críticos?
- ¿Qué áreas de desarrollo consideras que son las prioritarias a impulsar en los profesionales de enfermería, y en específico en unidades de cuidados intensivos?
- De existir un plan de desarrollo profesional dentro de la organización, ¿Qué debería incluir?
- ¿Cuáles serían los requisitos que a tu juicio deberían cumplir los profesionales que opten al plan de desarrollo de carrera?

Anexo N°4: Preguntas Guía Entrevistas Semi Estructuradas Enfermeros

- A tu juicio, ¿Qué relevancia adquiere el desarrollo profesional de enfermería para el logro de los objetivos en el ejercicio de la profesión?
- ¿Cuales han sido los principales motivantes u objetivos que has querido lograr formándote como profesional dentro de la unidad?
- En términos de tu propio desarrollo como profesional de enfermería, ¿Cuáles fueron los hitos que impulsaron el camino que tomó tu carrera?
- Dentro de esos hitos mencionados, ¿la organización jugó algún rol o hubo alguna persona que jugó algún rol importante en el proceso?
- En tu caso personal, ¿cuáles son los principales aportes que tu línea de desarrollo hace a la práctica clínica y al ejercicio de la profesión?