

# RECURSOS HUMANOS DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE URUGUAY EN UN PROCESO DE CAMBIO.

Rose Marie Grasside<sup>1</sup>

## Resumen

El presente trabajo aborda el tema de los recursos humanos de enfermería en el Hospital Universitario de Uruguay. Se hace una descripción de cuáles son las funciones sustanciales de enfermería integrada al equipo de salud del Hospital. Se realiza una breve reseña histórica de los orígenes del Hospital de Clínicas y de la División Enfermería visualizando el proceso actual de reconversión hospitalaria como un desafío para el servicio de Enfermería. Se distinguen los problemas medulares que acompañan este proceso de cambio y los lineamientos estratégicos y propuestas cuya concreción contribuiría al logro del plan estratégico global de la Institución.

## HUMAN RESOURCES IN NURSING AT THE URUGUAYAN UNIVERSITY HOSPITAL IN A CHANGING PROCESS.

### Summary

This work is about Human Resources in Nursing in the University Hospital of Uruguay. A description is made about the essential functions of Nursing integrated to the Hospital's health team. A brief historical review is made about *Hospital de Clínicas* origins and its Nursing Department, visualizing today's process of transformation as a challenge in Nursing and the crucial problems that accompanies it. These are highlighted as well as strategic plans and proposals, that when put into practice will contribute to the accomplishment of the global strategic plan of the institution.

## RECURSOS HUMANOS DE ENFERMAGEM DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DO URUGUAY EM UM PROCESSO DE MUDANÇA.

### Resumo

O presente trabalho aborda o tema dos recursos humanos de enfermagem em Hospital Universitário do Uruguay. Faz-se uma descrição de quais são as funções

sustanciais de enfermagem integrada à equipe de saúde do Hospital. Realiza-se uma breve resenha histórica das origens do Hospital de Clínicas e da Divisão de Enfermagem visualizando o processo atual de reconversão hospitalar como um desafio para o serviço de enfermagem. Distinguem-se problemas medulares que acompanham este processo de mudanças e os alinhamentos estratégicos e propostas cuja consecução contribuiria para a realização do plano estratégico global da instituição.

## 1) Introducción

El presente trabajo aborda el tema de los Recursos Humanos de Enfermería del Hospital Universitario y su organización, reflexionando acerca de la importancia de establecer un marco estratégico en la gestión de los mismos. Sin pretender abarcar, en esta instancia, todos los aspectos relacionados a este tema, intentaremos dar una visión acerca de algunos de los problemas que se presentan sintetizando cuáles serían las propuestas y lineamientos de acción a adoptar, tendientes a una mejora en la gestión del servicio de enfermería.

Teniendo en cuenta que la naturaleza del trabajo en un hospital es diferente a cualquier otra organización y debido a las características especiales de nuestro servicio (continuidad, contingencia, alta emotividad entre otras) y a que éste se desarrolla en un contexto de alta complejidad, se hace absolutamente imprescindible contar con líneas de acción claras.

Enfermería constituye uno de los principales activos de la institución y representa, en proporción, el número mayor de sus empleados. Obtener las herramientas para desarrollar sus competencias, talentos y habilidades redundará en la mejora de la calidad de los cuidados impartidos a los usuarios.

En el Hospital Universitario para cumplir con las funciones de asistencia, docencia e investigación es fundamental que cada grupo profesional asuma la responsabilidad de la toma de decisiones en su ámbito de competencia.

Dentro del equipo multidisciplinario, enfermería, por sus conocimientos, la naturaleza de su misión y las caracterís-

---

<sup>1</sup> Licenciada en Enfermería. Especialista en Administración. Directora de Departamento de la División Enfermería del Hospital de Clínicas de la Universidad de la República.

ticas de su fuerza de trabajo, se encuentra en un lugar de gran peso estratégico para abordar y buscar soluciones a los problemas del proceso salud–enfermedad del usuario hospitalizado.

Por tal motivo, nuestro desafío en el proceso de gestión será por un lado encontrar los caminos para que el cuidado de enfermería que se imparte en el hospital sea del más alto nivel basado en la generación de conocimientos que le son propios, y por otro lado propiciar un ambiente de trabajo que conduzca al crecimiento y a la maduración profesional, emocional y social de todos los integrantes del equipo de enfermería.

## 2) Antecedentes y contexto actual

El campo de acción de enfermería abarca el cuidado del individuo, familia, comunidad y el medio ambiente en el cual los mismos se desenvuelven.

Dentro de la Universidad y como integrante fundamental del quehacer universitario, muestra praxis se complejiza:

- Debemos desarrollar funciones de asistencia, docencia, investigación y extensión que aseguren un cuidado de enfermería de excelencia a su población de usuarios.
- Debemos responsabilizarnos junto con la Facultad de Enfermería de la formación de los nuevos profesionales enfermeros y de la generación y transmisión de conocimientos que le son propios.
- Como integrante permanente y calificado del equipo sanitario somos referentes en la formación de todos los recursos humanos en salud.
- Recordamos que la asistencia, la docencia y la investigación son actividades indisociables y constituyen el fundamento del quehacer universitario.

### *i) Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela”*

El Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela” fundado en el año 1953, dependiente de la Universidad de la República, es el único hospital universitario del país, general, de adultos, de referencia nacional. En él se asisten pacientes agudos, bajo la modalidad de atención progresiva, realizándose procedimientos de alta complejidad. Se cumplen en el hospital las funciones de asistencia, docencia e investigación, contando en la actualidad con 442 camas (para cuidados moderados, intermedios e intensivos) además de 15 camas de internación pre hospitalaria y 5 camas de atención al paciente crítico en la Emergencia. Se llevan a cabo en este servicio un promedio de 120 consultas diarias (datos aportados por el servicio de Estadística del Departamento de Registros Médicos del Hospital / 1° semestre 2005.)

En su alta y compleja producción asistencial se basa la docencia y la formación de alumnos de pre y postgrado de Facultad de Medicina, Facultad de Enfermería, Escuelas de Tecnología Médica, Nutrición y Dietética además de otras Facultades y Servicios Universitarios.

El Hospital de Clínicas es un ámbito de producción y transmisión de nuevos conocimientos científicos y clínicos, sustentados en su producción asistencial. Hoy se enfrenta al desafío de responder a la demanda creciente de

servicios cada vez más especializados que conlleva al uso de tecnología y recursos costosos, a la vez que una imprescindible integración a la red de provisión de servicios junto con otros hospitales y organizaciones de salud del país. La reconversión institucional debe incluir un proceso de fortalecimiento de los recursos humanos ya que es el personal del hospital el que gerencia la producción del mismo.

### *ii) División Enfermería y Estructura Organizacional*

La División Enfermería nace como Departamento junto con el Hospital Universitario en el año 1953. Fue diseñada desde sus comienzos en función de la misión del hospital, con el propósito de lograr los objetivos del mismo. Al referirnos a la División, compartimos algunos conceptos que nos parecen ilustrativos del Dr. Hugo Villar, ex Director del Hospital de Clínicas y de la Nurse Dora Ibarburu, primera Directora de la Escuela Universitaria de Enfermería y ex Directora del Departamento de Enfermería, quienes expresaban que (el Departamento) se generó en forma progresiva y condicionado a la disponibilidad de enfermeras profesionales, auxiliares de enfermería y tecnólogos debidamente capacitados y designados rigurosamente mediante el procedimiento de concurso de la Universidad de la República. Esta División se integró al hospital que se organizaba sobre bases nuevas como un Sistema, basado en el concepto de atención a la salud, como actividad interdisciplinaria, integrado por departamentos de igual nivel jerárquico y coordinados entre sí para alcanzar objetivos comunes al servicio de la población del país.

La División Enfermería por su estructura y funcionamiento actúa como un verdadero eje integrador del proceso asistencial del usuario por que sus profesionales y técnicos junto con el personal de apoyo, sostienen el proceso de atención de enfermería las 24 horas, los 365 días del año.

En la actualidad, acompañando el proceso de cambio a nivel institucional, la División Enfermería ha llevado a cabo una reorganización tanto estructural como funcional con el objetivo de mantener y asegurar la continuidad y la máxima calidad de los cuidados. La producción de Servicios en los que participa y tiene bajo su línea de dirección es tan diversa y compleja que sería difícil detallar en un artículo de esta naturaleza, a modo de ejemplo nombraré algunos de ellos: especialidades médico-quirúrgicas, Centro de Nefrología que incluye varios Servicios: Hemodiálisis de Agudos, Hemodiálisis de Crónicos, Diálisis Peritoneal, Centro de Transplante Renal y Renopancreático; Centro Quirúrgico, Recuperación Post anestésica, Central de Esterilización, Centro de Tratamiento Intensivo, Unidad Cardiológica, Sala de Hemodinamia.

La División Enfermería está conformada en los niveles estratégico, táctico y operativo por:

- 1 Director de División.
- 6 Directores de Departamento para los siguientes Áreas.
  - Cirugía .....1
  - Medicina y Consulta Externa ....1
  - Área de Cuidados Especiales ....2
  - Educación .....1
  - Recursos Humanos .....1

- 13 Jefes de Servicio (Supervisoras)
- 20 Jefes de Sector
- 138 Licenciadas en Enfermería de Nivel Operativo.
- 545 Auxiliares de Enfermería
- 109 Ayudantes de Servicios Generales.
- 5 Administrativos
- 40 Pasantes de Facultad de Enfermería.

### 3) Lineamientos estratégicos de la División de Enfermería

En este contexto de reconversión institucional las personas son el recurso más valioso y desempeñan un papel fundamental. Nuestro gran desafío será centrar el esfuerzo en integrar al servicio a las personas que faciliten este proceso, desarrollarlas y potenciarlas e intentar retener nuestros profesionales y técnicos, así como crear y mantener las condiciones de trabajo que promuevan la satisfacción del colectivo.

La División Enfermería ha definido en su filosofía, cual es el aporte específico que los profesionales de enfermería, en su concepto amplio, realizan dentro de la institución, conjugando los valores éticos, el conocimiento científico y la tecnología aplicados con el objetivo de brindar una atención humana, continua, segura y oportuna a los usuarios.

El Departamento de Recursos Humanos comparte los conceptos expresados en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de la República (PLEDUR 2001) cuando afirma: (el Hospital) "se reafirmará en su perfil de Centro Universitario formador de R.R.H.H. y creador de conocimiento, que tiene como imperativo ético una asistencia de calidad, altamente humanizada, respetuosa de las personas y de sus valores, con un profundo compromiso por parte de los trabajadores que lo realizan".

En el marco de dichos, valores, el Departamento de RR.HH. de la División Enfermería establece en su Visión que asegurará una atención de enfermería de excelencia a la comunidad a través de un grupo altamente calificado y en su Misión que se propone realizar la gestión del personal en forma eficaz y eficiente para favorecer los logros institucionales y promover la mayor satisfacción de nuestros funcionarios.

La gestión estratégica orientada a los Recursos Humanos requiere pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de "capital humano" pensando en ello como en un valor estratégico de la institución, como un valor añadido para la actividad.

Ahora bien, creemos a priori tener una amplia coincidencia con el autor J. L. Temes cuando sostiene: "...es fundamental para realizar la gestión de los recursos humanos que existan parámetros definidos claramente por parte de la organización, para evitar que la decisión de la asignación de los recursos se tome en el vacío, lo cual somete a una gran presión al sistema y a todos sus miembros, puesto que estas decisiones serán contradictorias, sin modelo y pueden tener un carácter disociador". (6)

En un contexto hospitalario de cambios y desafíos, así como de recursos limitados es de suma importancia llegar

a un conocimiento suficiente de la realidad, contar con la información de aquellos elementos clave que influyen en la organización, tratando de minimizar los riesgos en la toma de decisiones.

#### *ii) Definiendo problemas*

Nos parece interesante también citar al autor Mario Rovere, cuando afirma que el debate en salud está planteado alrededor de la ineficiencia de las organizaciones, la duplicación y superposición de esfuerzos, las condiciones inadecuadas de trabajo, la baja pertenencia, la fragmentación institucional, la dificultad de introducir cambios.

Nos sentimos identificados con algunos de estos problemas ya que la ineficiencia de las organizaciones, las condiciones inadecuadas de trabajo, la dificultad de introducir cambios están presentes en nuestra realidad.

Sin embargo haremos referencia a aquellos aspectos que a nuestro entender son medulares. Algunos elementos como: mejorar la dotación del personal, abatir los índices de ausentismo, lograr un ambiente laboral más satisfactorio y seguro permitirían asegurar la satisfacción de las necesidades de cuidado de los usuarios, la capacidad y desarrollo de los profesionales y técnicos enfermeros, la formación de los estudiantes de enfermería de pre y postgrado así como la generación de conocimientos a través de proyectos de investigación, entre otros.

El estudio de la dotación del personal de enfermería del Hospital y su evolución en los últimos años demuestra un deterioro progresivo. Diversos factores, extra e intra institucionales, especialmente las limitaciones presupuestales nos condicionaron a funcionar con un déficit "endémico" de personal, por pérdida de cargos tanto de Licenciados como de Auxiliares de Enfermería, así como Ayudantes de Servicios Generales, de acuerdo a los modelos de dotación establecidos por el servicio. Estos modelos de dotación se basan en el cálculo de personas necesarias por niveles y a las características de cada servicio y se alinean con los criterios generales pautados por OMS/OPS.

En un corte efectuado por el Departamento de RRHH en julio del corriente año, los datos relevados nos muestran un déficit de un 43% a nivel de Licenciados en Enfermería y un 16% a nivel de Auxiliares de Enfermería. Todo esto en un entorno de demanda creciente de servicios.

Es de destacar también que el último cálculo del Índice de Ausentismo realizado por nuestro servicio, durante el período abril-junio del corriente año, arrojó un valor de un 14%, lo que nos muestra un rango por encima de los valores aceptables para este indicador.

#### *ii) Líneas de acción*

En este contexto, se hizo necesario implementar medidas tendientes a asegurar la continuidad en la prestación de cuidados. Esto obligó, por ejemplo, a realizar una redistribución del personal para de asegurar su presencia en los sectores con más demanda de cuidados de enfermería, como la Unidad de Cuidados Intensivos, Nefrología, Emergencia, lo que significó una medida paliativa y con la convicción que ello debía ser revertido rápidamente de manera de no provocar desequilibrios en la provisión total

de cuidados a todos los usuarios que se atienden en el Hospital de Clínicas. Otro aspecto al cual se le prestó especial atención fue a la capacitación del personal, incentivándose el desarrollo de programas de capacitación formal e incidental. Estos programas, gestionados por el Departamento de Educación de la División Enfermería del Hospital, incluyeron la participación docente de los Licenciados en Enfermería en sus diferentes áreas de conocimiento. Dicha capacitación, además de permitir mantener niveles de calidad en la atención, fue un elemento motivador y de estímulo para el personal en un contexto crítico.

Es fundamental dar prioridad a los incentivos, como la capacitación para el trabajo; asegurar educación continua al personal, así como promocionar la evaluación del desempeño entendiendo a la misma como un proceso formativo, a través de la aplicación del Sistema de Calificaciones establecido por la Universidad de la República. Asimismo el promover la participación de los profesionales y técnicos de enfermería en actividades de desarrollo intra y extra institucional permite desarrollar sus capacidades y competencias y fomentar su satisfacción.

Acompañando el proceso de cambio a nivel institucional, nuestro servicio ha llevado a cabo una reorganización tanto estructural como funcional. Se desarrollaron lineamientos para organizar el servicio de enfermería en torno a programas de atención por áreas. Estos programas persiguen mantener la continuidad del servicio con el mismo grado de calidad en todas las áreas y en todos los turnos; ejercer una supervisión efectiva centrando el accionar docente asistencial y de investigación en el área operativa. En cada uno de los programas se desempeña una Directora de Área que conjuntamente con la Supervisora tiene como cometido elaborar un plan de trabajo para cada área y cada sector incluyendo los aspectos de gestión, dotación de personal, dotación de recursos, equipamientos y materiales, educación al usuario y familia, educación continua, supervisión de la asistencia, evaluación del personal, extensión a la comunidad, investigación y estudio de la calidad.

Para poder cumplir con estas líneas de acción la dotación adecuada en cantidad y calidad del personal profesional, técnico y de apoyo es absolutamente imprescindible.

### *iii) Objetivos propuestos*

A continuación enunciaremos los aspectos medulares propuestos.

Estas líneas estratégicas establecidas como objetivos se han trabajado en la División Enfermería, alcanzando cada una de ellas diferente nivel de desarrollo, avance, adhesión e impacto.

- 1) Promover los valores dentro de la cultura organizacional que tienen los trabajadores, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- 2) Participar activamente en los procesos de reclutamiento y selección de personal así como su asignación a los sectores según el perfil. Realizar su orientación, socialización y evaluación del desempeño para favorecer y desarrollar su sentido de pertenencia y adhesión a la institución.

- 3) Asegurar la dotación de personal en cantidad y calidad que permita dar respuesta no sólo a las necesidades actuales sino también proyectarse organizadamente hacia los cambios que el hospital requiere, promoviendo los concursos de grados de ingreso de Licenciados de Enfermería, de Auxiliares de Enfermería y Ayudantes de Servicios Generales.

- 4) Promover la incorporación de los cargos de Licenciados en Enfermería que faltan según modelo de dotación establecido, para elaborar, ejecutar y evaluar el plan de atención de enfermería.

- 5) Promover la incorporación de los cargos de Auxiliares de Enfermería que faltan según modelo de dotación.

- 6) Profesionalizar los cuidados del usuario aumentando la relación Licenciado en Enfermería / paciente de acuerdo a lo establecido por el PLEDUR 2001. Esto debe implementarse en forma progresiva e insoslayable por ser uno de los pilares fundamentales para asegurar la calidad de los servicios. Contar con la dotación adecuada en cantidad y calidad de Licenciadas en Enfermería responsable de la planificación y presentación directa de los cuidados al paciente, es uno de los elementos fundamentales que contribuyen a mejorar en la calidad de la atención que se brinda en el Hospital de Clínicas.

- 7) Contar con el personal de apoyo necesario y suficiente (administrativo, Ayudantes de Servicios Generales) que permita que profesionales y técnicos maximicen el tiempo en el cuidado directo.

- 8) Asegurar la implementación y desarrollo de programas de capacitación para la función.

- 9) Reforzar el desarrollo de los Programas por áreas, manteniendo criterios unificados en los aspectos de gestión, asistencia, formación del personal y programas de investigación.

- 10) Mantener el sistema de Supervisión por áreas en régimen de 24 horas por 365 días, contando con profesionales altamente calificados.

- 11) Promover la participación del personal Auxiliar de Enfermería en el Programa de Profesionalización actuando en coordinación con la Facultad de Enfermería.

- 12) Promover la integración de los Internos de Facultad de Enfermería al equipo de enfermería del hospital.

- 13) Favorecer el Programa de Voluntarios y Pasantías a nivel profesional y auxiliar de manera de promover la formación del recurso humano en enfermería.

- 14) Contar con un sistema de información y registros eficiente e integral que sirva de soporte a la gestión. El conocimiento de la realidad a través de un sistema de información ordenado, confiable y seguro nos permitirá tomar la mejor decisión en el momento más oportuno.

- 15) Reducir los índices de ausentismo teniendo al 5% como cifra aceptable de acuerdo a los indicadores de esta naturaleza a nivel público. Creemos que es imprescindible la acción conjunta con otros servicios, dado la complejidad del tema y su repercusión negativa en la prestación de calidad, en la búsqueda de alternativas para disminuirlo.

- 16) Coordinar esfuerzos con la División Universitaria de la Salud y con el área de Salud Ocupacional a los efectos de favorecer la inserción del trabajador que presenta limi-

### **Tercera sección**

---

taciones sico-físicas y sociales para el desempeño de su trabajo, buscando estrategias como por ejemplo la redistribución de tareas. La incidencia de personal con limitantes de origen médico para realizar sus tareas es muy importante repercutiendo sobre el nivel de ausentismo.

17) Promover un ambiente de trabajo saludable y seguro a través de la promoción de talleres e instancias de formación continua en una actividad coordinada con los funcionarios. Es muy importante promover la colaboración y el trabajo en equipo, así como la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones.