

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PREJUBILATORIO PARA ENFERMERÍA *

DESIGN OF A PRE-RETIREMENT SUPPORT PROGRAM FOR NURSING

PROJETO DE UM PROGRAMA DE APOIO PRÉ-APOSENTADORIA PARA ENFERMAGEM

Autores: Melina Pestalardo¹; Graciela Muratore²

RESUMEN

El personal de enfermería desarrolla su vida laboral en diferentes áreas o servicios de la institución y lleva adelante una carrera profesional, pero la etapa pre jubilatoria no contempla actividades específicas para el personal. Por ello, mediante este proyecto se planteó el **objetivo** de “contribuir al proceso de desarrollo de las personas y la organización en la etapa final de la vida laboral, en el Departamento de Enfermería del Hospital Privado Universitario de Córdoba en el año 2019”. El propósito final de las actividades fue el diseño de un Programa Pre jubilatorio destinado a los enfermeros de la organización antes nombrada. La modalidad para realizar el trabajo fue la planificación de encuentros de trabajo para un grupo de nueve personas, seis licenciados en enfermería y tres enfermeros, que se desempeñan a nivel de la conducción dentro de la organización. Los resultados obtenidos fueron el diseño de manera colaborativa de un programa destinado al personal en etapa pre jubilatoria.

Palabras clave: programa – enfermería – pre jubilatoria- etapa.

ABSTRACT

Nursing staff develop their working lives in different areas or services of the institution and carry out a professional career, but the pre-retirement stage does not include specific activities for staff. For this reason, through this project, the objective of “contributing to the process of development of people and the organization in the final stage of working life, in the Nursing Department of the Private University Hospital of Córdoba in the year 2019” was set. The final purpose of the activities was the design of a Pre-retirement Program for the nurses of the aforementioned organization. The modality to carry out the work was the planning of work meetings for a group of nine people, six nursing graduates and three nurses, who perform at the leadership level within the organization. The results obtained were the collaborative design of a program for personnel in the pre-retirement stage.

Key Words: program - nursing - early retirement - stage.

* Trabajo final para acceder al título de postgrado de Especialidad en Administración y Gestión en Enfermería.

1. Especialista en Administración y Gestión en Enfermería. Hospital Privado Universitario de Córdoba. Contacto: melipesta@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-9075-3900>

2. Especialista en Administración y Gestión en Enfermería. Universidad Nacional de Córdoba. Contacto: graciela.muratore@unc.edu.ar - <https://orcid.org/0000-0003-1906-0022>

RESUMO

O pessoal de enfermagem desenvolve a sua vida laboral nas diferentes áreas ou serviços da instituição e exerce uma carreira profissional, mas a fase de pré-reforma não inclui atividades específicas para o pessoal. Por este motivo, através deste projeto, foi definido o objetivo de “contribuir para o processo de desenvolvimento das pessoas e da organização na fase final da vida laboral, no Departamento de Enfermagem do Hospital Universitario Privado de Córdoba no ano de 2019”. O objetivo final das atividades foi a elaboração de um Programa de Pré-aposentadoria para os enfermeiros da referida organização. A modalidade de execução dos trabalhos foi o planejamento de reuniões de trabalho para um grupo de nove pessoas, sendo seis graduados em enfermagem e três enfermeiras, que atuam no nível de liderança dentro da organização. Os resultados obtidos foram o desenho colaborativo de um programa para pessoal em fase de pré-aposentadoria.

Palavras-chave: programa - enfermagem - aposentadoria precoce - estágio

INTRODUCCIÓN

La actividad fue realizada en los meses de marzo a mayo del 2019 (bajo el título de práctica en terreno) en la implementación del proyecto que fuera escrito para finalizar la Especialización en Administración y Gestión en Enfermería de la Universidad Nacional de Córdoba y se generó como producto de la implementación del proyecto, la creación de un Programa que lleva el nombre de RENOVAR: Programa de Acompañamiento Pre jubilatorio.

Para poder materializar la implementación de este proyecto es que se trabajó con la intención de generar cambios en el área de Gestión de Recursos Humanos en base a los lineamientos de Gestión del talento humano propuestos por Chiavenato, quien pone el énfasis de sus estudios en el desarrollo de las personas como el principal activo dentro de las organizaciones y expresa que “cuando una organización se orienta hacia las personas su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán estas creencias”.

Para el momento estratégico de planificación que corresponde a la puesta en marcha de las actividades se tomó como guía la Planificación Estratégica Situacional que presenta cuatro momentos (subdivididos sólo para su estudio), que permitieron llevar una analogía con la bibliografía utilizada para la elaboración del proyecto. (Guía para la Gestión de Proyectos Sociales). Luego se redactaron dentro de cada momento los objetivos a alcanzar, las actividades que fueron planificadas y las no planificadas y se registraron experiencias, sentimientos, vivencias, expresiones y diversidad de saberes y aprendizajes que convocan a la acción conjunta poniendo de manifiesto aquello que enriquece el proyecto, que es el trabajo en conjunto con el otro.

La modalidad de trabajo fue de seis encuentros planificados y realizados y un encuentro final no planificado que se dio de manera virtual para alcanzar la totalidad de los objetivos propuestos. Se invitó a participar a once colegas, de los que finalmente participaron activamente nueve (seis Licenciados en Enfermería y tres enfermeras), quienes se desempeñan en sus funciones de la siguiente manera: dos en el equipo de docencia hospitalaria; cuatro jefes de servicio; una supervisora general y una supervisora de áreas ambulatorias.

Previo a la finalización del informe, se presenta una reflexión evaluativa de la experiencia vivida, desde la óptica de lo individual, lo grupal y lo institucional. Luego se presentan las conclusiones y sugerencias relacionadas con la experiencia, con la organización donde se desarrolló y con la carrera.

OBJETIVO GENERAL

- Contribuir al proceso de desarrollo de las personas y la organización en la etapa final de la vida laboral, en el Departamento de Enfermería del H.P.U.C en el año 2019”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un programa que incluya actividades pre jubilatorias para enfermería.
- Utilizar como enfoque teórico la contingencia específicamente en el desarrollo del talento humano.
- Proporcionar al personal de conducción información que le permita tomar decisiones.
- Fomentar una comunicación continua, eficaz y eficiente entre los participantes.
- Disminuir el impacto que genera en la persona transcurrir por el período pre jubilatorio.

METODOLOGÍA

Los momentos que guían la consecución de las actividades están descritos bajo la Planificación Estratégica Situacional, que implica una planificación democrática.

DESARROLLO

I- Momento explicativo: Difusión de la Propuesta.

Dentro de esta fase se desarrollaron una serie de acciones tendientes a dar a conocer la propuesta. Entre las actividades realizadas, se destacan una reunión formal con el Director Médico, donde se explicó verbalmente el objetivo general del proyecto de intervención, la propuesta de generar un programa que alcance al Departamento de Enfermería en su totalidad para el acompañamiento pre jubilatorio y la modalidad de trabajo que se adoptaría en reuniones con el equipo seleccionado. Se obtuvo la aprobación inmediata del director, sumada al interés en que el programa llegue a extenderse al resto de los Departamentos de

la organización. Además, se solicitó acompañamiento al referente institucional. Se inició la solicitud de aulas, que tuvo por objetivo garantizar la disponibilidad de aulas. La actividad fue concretada en su totalidad; se solicitó por mail un aula con la Docencia hospitalaria. Se la obtuvo únicamente para el primer encuentro, ya que existía la presencia de una obra en construcción reciente que impidió planificar a largo plazo el uso de las aulas. Debido a este imprevisto se decidió la utilización de un espacio, que se emplea como aula de simulación clínica. También se planificó la reunión inicial que se llevaría a cabo para dar inicio a los encuentros de implementación del proyecto. El objetivo fue planificar los contenidos que tendría este encuentro y la presentación al personal que conformará el equipo de trabajo para llevar adelante la implementación del proyecto. Se gestionó el listado del personal de staff que depende del Departamento de Enfermería incluyendo las edades para seleccionar personas en edad pre jubilatoria. Se debió formalizar el pedido al área de Recursos Humanos y se obtuvo el listado de personas en edad pre jubilatoria entre los 55 y 65 años de edad, perteneciente al Departamento de Enfermería. Se realizaron entrevistas en profundidad al personal en período pre jubilatorio que se consideró como muestra dentro del proyecto. El propósito de esto fue recabar datos de interés para presentar en el primer encuentro del equipo como resultados de evaluación ex ante.

La última actividad dentro de esta fase, consistió en la presentación de la propuesta al grupo de enfermeras/os seleccionado. Contó con un total de siete participantes que representaban en ese momento el 100% de las/los convocadas/os. En esta oportunidad se sumó a participar voluntariamente una persona a la que se la invitó a formar parte del equipo desde ese momento. Por lo tanto, los asistentes fueron ocho. Se explicaron los objetivos del grupo y la modalidad de trabajo que se intentaría mantener desde ese encuentro en adelante. Se trabajó desde el consenso con los colegas. Se acordó día y horario para futuros encuentros. Se dieron a conocer los instrumentos de evaluación que se completarían en cada encuentro. Se despejaron dudas al respecto. También hubo espacio para preguntas, dudas, sugerencias, opiniones acerca del programa que se pretendía escribir.

II- Momento estratégico normativo: preparación de la propuesta.

A partir de abril de 2019 se puso en marcha el segundo momento del proyecto. Cada una de las acciones estuvo orientada a preparar o elaborar la propuesta. De común acuerdo se creó un grupo de WhatsApp denominado “Proyecto Especialidad” cuyo propósito fue el de lograr la difusión de las fechas de futuras reuniones; descargar la bibliografía presentada en los encuentros y

proponer ideas y sugerencias en general para las actividades pasadas y futuras. También se utilizaría para dar aviso el día anterior al encuentro del lugar y horario donde se llevaría adelante la reunión. Otra de las acciones fue de comunicar por correo institucional a cada integrante del grupo la fecha y hora de la reunión. Se decidió no crear una alerta de avisos en la agenda de correo institucional: en primer lugar, porque se superponía con los mensajes de WhatsApp y, en segundo lugar, porque el equipo no utiliza de manera frecuente esta herramienta.

Además, se realizaron una serie de actividades que no habían sido consideradas como tales en el proyecto y que fueron: imprimir instrumentos de evaluación para el encuentro siguiente; tabular los datos en una matriz inmediatamente son obtenidos en el primer encuentro y creación de la matriz para tabular datos en una plantilla de Excel.

Se llevó a cabo el segundo encuentro del grupo conformado para la creación de un programa de actividades pre jubilatorias en el Hospital Privado Universitario de Córdoba, con una asistencia del 75%. La propuesta metodológica para esa instancia fue la lectura colectiva, mediante la conformación de grupos de dos integrantes, de artículos bibliográficos preseleccionados por la autora.

Se detectó un inconveniente relacionado con una de las bibliografías seleccionadas por la autora. En relación con esto no se tuvo en cuenta que fue mucho más extensa que las otras dos y, por lo tanto, no se llegó a concluir la lectura de todo el artículo. Ante esta contingencia se decidió en conjunto con el grupo resolverlo realizando una lectura grupal de las conclusiones del artículo y de éstas se presentaron los principales conceptos para incorporarlos al marco teórico del programa.

Surge del grupo la importancia de la Psicología en el acompañamiento durante esta etapa y la posibilidad de que un psicólogo organizacional (con el que cuenta la institución) pueda sumarse a este programa.

El tercer encuentro tenía como objetivo la redacción del marco teórico del programa. En esa oportunidad se contó con la participación del 50% de las personas que integraban el grupo. Las ausencias registradas fueron por los siguientes motivos: una ausencia por licencia anual; una ausencia por licencia médica; otra por examen y una más por franco. Se cumplió con el 100% de los objetivos pre definidos que inicialmente fueron: escribir el objetivo general y los específicos del programa pendiente del encuentro anterior y lograr el avance hasta la escritura del marco teórico y fundamentación.

En cuanto a las actividades imprevistas en la escritura de los objetivos ocurrió una eventualidad que fue la ausencia de la enfermera educadora para la presentación del PowerPoint que ella misma había diseñado para capacitar al grupo en escritura de objetivos. Se resolvió esta situación inesperada presentando la autora la actividad del PowerPoint de objetivos y reforzando con bibliografía que tenía en el ordenador sobre escritura de objetivos.

III- Momento estratégico de planificación: Fase de puesta en marcha del proyecto.

Luego del trabajo realizado hasta el momento, en el mes de mayo se inicia la tercera fase del proyecto. Esta instancia incluyó un encuentro en el que se comenzó como se había acordado, con la revisión de los objetivos escritos en el encuentro anterior. La presencia de dos enfermeras educadoras facilitó la reformulación de los objetivos con claridad. Se trabajó con metodología de lluvia de ideas para la redacción. Se logró avanzar con la escritura del objetivo general, los objetivos específicos y las metas. En relación con la escritura de las actividades y tareas por consenso del grupo se pospuso para el siguiente encuentro en vistas a la limitación del tiempo. En esta ocasión la participación fue del 75% de las personas pertenecientes al grupo, además de dos enfermeras educadoras y el referente institucional.

En el transcurso del encuentro se comienzan a sugerir títulos como “jubílate a tiempo y feliz”. Comienza a evidenciarse la necesidad de transmitir el programa “en positivo” para desmitificar la creencia general negativa que carga la palabra “jubilación”. La autora vive esto como un logro ya que es uno de los propósitos implícitos en el marco del proyecto general. En las últimas dos reuniones la jornada de trabajo se inició con un desayuno, instancia informal en la que se compartieron recetas entre los integrantes y la actividad fue, como siempre, con la distensión y recreación que el momento ameritaba. Finalizado el desayuno, el grupo comenzó a trabajar en el repaso de la calendarización de actividades que ya se había enviado previamente por mail. Se definieron nuevos tiempos para el programa y se limitó su duración a dos años completos. Se presentó la escritura del programa bajo los lineamientos de la metodología propuesta por Balderas Pedrero. Su aceptación fue positiva para el total del equipo. Se trabajó con la lectura en voz alta del programa escrito y aún se siguieron realizando modificaciones y sugerencias que aportó el equipo. Se modificaron algunos datos del presupuesto que la autora había definido. Se trabajó en la escritura de instrumentos de evaluación para cada encuentro del programa y se decidió en conjunto incorporar el diseño de tres instrumentos. Debido a los tiempos que nuevamente fueron limitados la autora se llevó como tarea la confección de esos instrumentos bajo

los lineamientos del consenso que el grupo acordó para su confección y envió posterior. Se trabajó en dejar definidos los indicadores para el programa.

Se recibieron los posibles nombres para el programa que los colegas tenían como tarea y en equipo se decide llamar al programa: **“RENOVAR programa de acompañamiento pre jubilatorio”**. Todos los integrantes del equipo habían cumplimentado la tarea de traer escrita la sugerencia del posible nombre y se convino entre todos. Una vez finalizado el encuentro se acordó que la autora enviara el material completo para que los colaboradores lo lean y puedan hacer los aportes correspondientes. Por último, se presentó la encuesta de evaluación planificada llamada instrumento para cuestionario de auto llenado que fue el instrumento que permitió dar completitud a la evaluación ex post.

IV- Momento estratégico de planificación táctica u operacional: Evaluación y cierre.

Se llevó adelante en el último encuentro planificado para el grupo de colaboradores. Se contó con un instrumento de evaluación de la actividad general presentado al grupo para su realización, el cual constaba de preguntas abiertas y cerradas y permitió agregar sugerencias a la actividad realizada. A modo de agradecimiento por la participación y compromiso, se obsequió un recetario a cada colaborador/a.

EXPERIENCIA ADQUIRIDA

A nivel individual la experiencia permitió a la autora el fortalecimiento de competencias y habilidades que –considera- ya estaban presentes pero que siempre es posible pulir pensando en términos de mejorar, de profundizar, de perfeccionar, de ampliar. Otro aspecto que se resalta de esta experiencia es el vínculo que se genera con cada colega participante del proyecto. Asimismo, fue posible un cambio de roles desde el lugar de líder en la conducción de estas personas, a desempeñarse y participar desde el rol de “estudiante” de un posgrado generando una dinámica de trabajo que elimina relaciones de poder y coloca el énfasis en la horizontalidad de las decisiones y la importancia de las opiniones expresadas en forma personal para aportar al producto final.

Por otra parte, en lo que respecta a la experiencia grupal de lo vivido en este proceso de implementación del proyecto, se puede hacer referencia a la consolidación lograda como grupo evolucionando desde un conjunto de personas invitadas a trabajar por un objetivo ajeno a cada una de ellas, para llegar a un grupo de personas trabajando en conjunto por un objetivo en común.

Se logró que las/los integrantes se empoderaran de la implementación del proyecto mediante la escritura del programa, comprometidos en dar curso a su implementación más allá de la instancia académica de la que formaron parte. Se manifestaron como parte de un grupo que gestiona para el cambio y que se sentiría orgulloso de formar parte de los cambios que se traducen en mejoras para las/las enfermeras/os.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La administración de las personas y la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones actuales han sufrido grandes modificaciones en poco tiempo. Desde las teorías contemporáneas de la administración hasta las actuales tendencias que han migrado a reconocer como el principal valor dentro de una organización la gestión del talento de las personas. Según Chiavenato la cuestión radica en tratar a las personas como recurso o como grupo de interés de la organización; y es en esto último donde pone el énfasis su teoría. Ésta abarca seis grandes campos del desarrollo de las personas dentro de la organización que permiten, planificando intervenciones en cada uno de ellos, un perfecto engranaje de procesos para el desarrollo. Cada uno de estos campos tiene influencia en el otro y es posible lograr beneficios o perjudicar si el desarrollo es insuficiente. La clave para desarrollar a las personas es el constante equilibrio que debe mantenerse en la conducción de los procesos. El puntapié inicial para comenzar a plantear una hipótesis al respecto fue la premisa de que la transición de una etapa laboral activa a una etapa laboral pasiva puede generar inestabilidad en la persona o no; y que, como todo cambio, si se apoya en un plan de acompañamiento se puede lograr disminuir el impacto que genera. La fundamentación teórica acompañó todo el proceso y permitió afirmar lo que se percibía desde un comienzo. Por lo tanto, fue necesaria la escritura en un trabajo colaborativo (con la participación de un grupo de enfermeras/os y licenciadas/os en enfermería dedicados a la gestión) de un programa de acompañamiento pre jubilatorio para enfermeras/os del Hospital Privado Universitario de Córdoba.

Con gran orgullo se puede decir que, dados los resultados obtenidos en la implementación del proyecto, muy satisfactorios, es preciso asumir el compromiso de implementación del programa RENOVAR en la organización donde se originó su redacción. Se asume este compromiso desde el conocimiento adquirido de las etapas de la vida de una persona y la necesidad de acompañar la transición entre ellas. Queda la responsabilidad de gestionar como líder de la organización, la incorporación del programa.

El centro de práctica permitió una total libertad para llevar adelante el proyecto. Como premisa fundamental se podría decir que es un centro que con frecuencia trabaja en la implementación de cambios y que, por lo tanto, es permeable y receptivo a las propuestas que requieren intervenir para implementar. La dinámica entre los factores externos e internos se mantuvo en equilibrio y permitió el trabajo desenvuelto y preciso. La predisposición tanto de sus directivos como de colegas que se encontraban invitadas/os a la participación fue sorprendente. Es muy grato comunicar que se asumió un compromiso invaluable entre el equipo y que esto logró estrechar las relaciones interpersonales y dar forma a un programa que se presume inexistente previamente en la organización. La necesidad de planificar políticas transversales para la gestión de personas en la organización es evidente y esto podría traducirse de alguna manera en el inicio de esta planificación. La autora cree que ha sido sumamente enriquecedora la modalidad de trabajo adoptada desde el comienzo en la carrera.

Como sugerencia específica se menciona la posibilidad de interiorizar más tempranamente a los especializando en la lectura de los métodos de sistematización de la práctica que, si bien se mencionan desde el inicio de la carrera, no se trabaja específicamente en la búsqueda de autores o corrientes que permitan agilizar el proceso de sistematización.

REFERENCIAS

- Ander Egg, E. (2008). *Cómo elaborar un proyecto*. Lumen Humanitas.
- Alvarado Falcon, A. (2012). *Administración y mejora continua en Enfermería*. México.
- Chiavento, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mac Graw Hill.
- Gutiérrez, J.M; Alizo, M; Morales, M; Romero, J. (2016). *Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria*. Revista Venezolana de Gerencia, 21 (76), 607-626. [Fecha de Consulta 8 de diciembre de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29049487003>
- Jara Holliday, O. (2015). *La sistematización de las experiencias - práctica y teoría para otros mundos posibles*. EPPAL.
- Jara Holliday O. (2012). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos*. Revista internacional sobre investigación en educación global y para el desarrollo. (Número 1).