



**Universidad de las Américas**  
**Escuela de Posgrados - Maestría en Enfermería**

Trabajo de titulación Capstone

Programa de fortalecimiento del clima laboral para promover el trabajo colaborativo y en equipo en la Unidad de Diálisis del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, julio-diciembre 2022.

Autora:

Lic. Adriana Villafuerte

Tutora:

MSc. Giovanna Segovia

Quito – Ecuador

2022

## Índice

<b>1. Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Objetivo General .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Metodología.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Resultados Esperados .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Antecedentes.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Profundización del Problema .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Argumentación Teórica .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Objetivo General .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Objetivo Específico.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Marco Metodológico .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Monitoreo y Evaluación del proyecto.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. Matriz del Marco Lógico .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3. Planificación de las Actividades Según los Resultados .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Conclusión y Recomendación .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>31</b>
<b>7. Anexo.....</b>	<b>34</b>

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1. Encuesta: Clima Laboral.....</b>	<b>34</b>
<b>Anexo 2. Diseño del Programa Educativo: La Comunicación Parte del Clima Laboral .....</b>	<b>37</b>
<b>Anexo 3. Encuesta: La comunicación Parte del Clima Laboral.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 4. Encuesta de Satisfacción del Programa Educativo.....</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 5. Modelo de Supervisión Híbrido.....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 6. Encuesta: Modelo de Supervisión Híbrido.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 7. Argumentación Teórica del Impacto de las Jornadas Laborales Extensivas..</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 8. Entrada, Procesos y Salida de la Unidad de Diálisis.....</b>	<b>81</b>

## **1. Resumen Ejecutivo**

### **1.1. Problema**

Uno de los aspectos críticos de la organización, es el clima laboral por el deterioro de la comunicación asertiva, desmotivación, sobrecarga laboral y limitado trabajo en equipo.

### **1.2. Objetivo General**

Fortalecer el clima laboral en la Unidad de Diálisis del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

### **1.3. Metodología**

El presente proyecto se realiza con la metodología CAPSTONE que consiste en resolver un problema real de la unidad de diálisis mediante el análisis del problema utilizando herramientas de calidad como el diagrama de Ishikawa; uso de modelo explicativo, árbol de problemas y árbol de objetivo; la matriz de stakeholder y el análisis de alternativas, siendo la estrategia ganadora la de proponer la implementación de un programa propio con 15 puntos.

### **1.4. Resultados Esperados**

- Las enfermeras se comunican de forma asertiva en un 85%.
- La supervisora dispone de un nuevo modelo de supervisión.
- El personal de enfermería satisfecho en un 80% con los horarios establecidos luego de realizar el análisis respectivo.
- La unidad de diálisis organizada de forma sistemática.

## 2. Antecedentes

### 2.1. Profundización del Problema

En la unidad de diálisis del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín (HECAM), mediante la recopilación de la información de fuentes primarias, es decir mediante el análisis FODA y una encuesta cualitativa aplicada a todo el personal de enfermería, por parte de la supervisora, se pudo identificar, que uno de los aspectos críticos de la organización, es el clima laboral deteriorado, por la falta de comunicación asertiva entre el personal, afectando el cruce de información en la entrega de turnos, ocasionando relaciones interpersonales no adecuadas por falta de empatía. (HECAM, 2022)

Por otro lado, la desmotivación se da por la escases de reconocimiento, los trámites burocráticos extensos y complejos en la adquisición de insumos; además, el desconocimiento del proceso de atención de enfermería y el ausentismo ocasional de algunos profesionales incrementa la carga laboral, que posteriormente se ve afectado el trabajo colaborativo, por la falta de compromiso entre colegas, lo que determina limitaciones en la gestión del cuidado e insatisfacción por parte de los usuarios y los profesionales de enfermería. (HECAM, 2022)

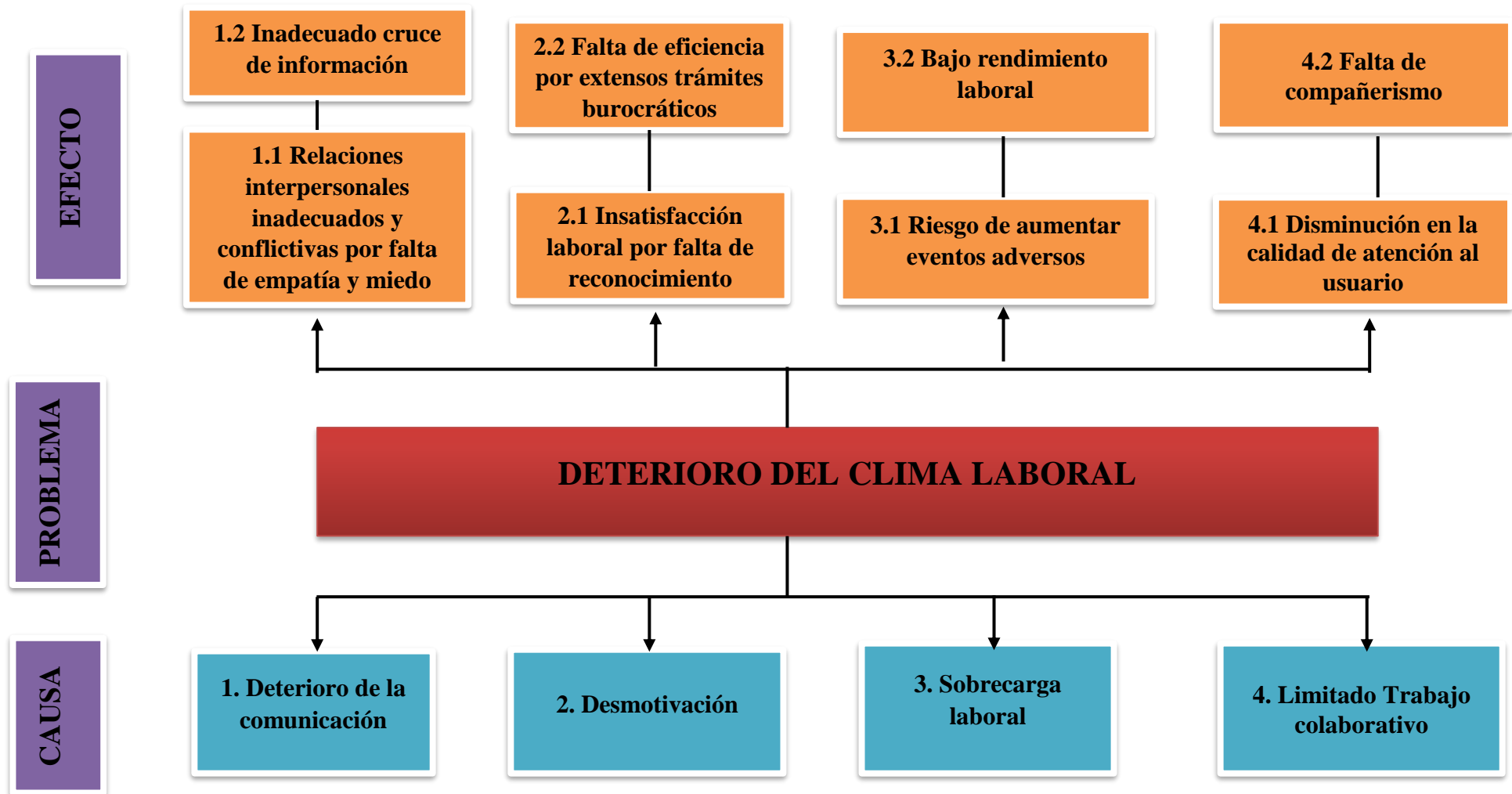
Por otra parte, se aplicó una encuesta sobre el clima laboral, donde se obtuvo los siguientes resultados dentro de las condiciones de trabajo se encuentra un respeto parcial en el 73.3%, así como el ambiente físico es considerado regular en el 53.3% tomando en cuenta aspectos como la ventilación, iluminación, temperatura y limpieza, también la organización espacial es regula en un 80%, además el personal se encuentra parcialmente satisfecho con el horario de trabajo, rutina y pausas activas; por otro lado, el personal de enfermería considera tener una sobre carga laboral de trabajo en un 80%.

Se ve afectada la comunicación en un 46.7% porque la información a veces fluye de manera rápida y con claridad, así mismo las relaciones interpersonales son parcialmente buenas

en 53.3%, la relación con el equipo de trabajo a veces es buena en 33.3%; puesto que, en algunas ocasiones existe armonía entre la supervisora y el equipo de trabajo en un 53.3%, considerando que el personal es conflictivo en un 73.3%.

Dentro del liderazgo, la participación de las enfermeras es de 46.7%. Además, sobre el apoyo y acciones brindadas por la supervisora, el personal se encuentra parcialmente satisfecho en un 46.7%. De igual manera, el 53.3% no ha recibido algún tipo de incentivo o reconocimiento por realizar un buen trabajo.

Figura 1. Árbol de Problemas



## 2.2. Argumentación Teórica

La argumentación teórica sirve para fundamentar el problema del proyecto a continuación, se desarrolla cuatro aspectos fundamentales del clima laboral: deterioro de la comunicación, desmotivación, sobrecarga laboral y limitado trabajo en equipo.

El clima laboral o ambiente de trabajo según Lake, et al (2019) define como: “los rasgos organizacionales que facilitan la práctica profesional de enfermería” donde se incluyen las relaciones entre los diferentes profesionales, la suficiente dotación de recursos humanos, influyen en los procesos y resultados de la atención al paciente. (Hayashi et al, 2020)

Lake, et al (2019) en su artículo menciona que se debe evaluar, si un ambiente laboral es saludable para ello la Asociación Estadounidense de Enfermeras de Cuidados Críticos (AACN,2005) toma en consideración a seis componentes: comunicación asertiva y efectiva, verdadera colaboración, toma efectiva de decisiones, dotación adecuada de personal, reconocimiento significativo, liderazgo auténtico; debido a que el entorno en el que laboran los profesionales de enfermería tiene impacto en su salud y bienestar, así como de los usuarios. (Iheduru-Anderso et al, 2021)

Según la Mejía et al, (2020) la comunicación es la acción de transmitir una idea o mensaje. Entonces la comunicación asertiva es cuando fluye la información sin obstrucción alguna siendo oportuna y adecuada en todo momento respetando los derechos individuales de cada persona.

Vermeir, et al, (2017) así como Abekah-Nkrumah & Nkrumah (2021) mencionan que una comunicación deficiente surge de la mala interpretación de la información, que puede ser por recibir información incompleta, ocasionando desacuerdos entre profesionales y posteriormente deterioro en la relación interpersonal.



Los problemas de comunicación en un cambio de turno, pueden generar información incorrecta, creando malestar en el compañero pudiendo provocarse algún evento adverso. (Vermeir et al, 2017; Abekah-Nkrumah & Nkrumah, 2021).

Ulrich, et al en su artículo menciona que una compañía de seguros estimó que: los erros de comunicación fueron los responsables del 30% de negligencias médicas, lo que implica reingresos de los usuario y costos extras al establecimiento de salud, por este motivo se le considera la comunicación como un nudo crítico en la seguridad y atención del paciente. (2019)

El deterioro de la comunicación interna, también se ve reflejado en el desempeño de los empleados, puesto que, las personas no realizan una escucha activa en la delegación de funciones, provocando malos entendidos y teniendo que emendar los errores en la tarea delegada, lo que implica una pérdida de tiempo valioso. (Vermeir et al, 2017; Abekah-Nkrumah & Nkrumah, 2021)

Por lo tanto, una comunicación bidireccional, es importante para que el trabajo sea más efectivo y evitar conflictos de interpretación entre colegas y usuarios.

Madero Gómez (2019) define a la motivación como el factor que afecta el comportamiento en busca de una conducta que contribuya alcanzar las metas propuestas. La misma que puede ser interna o propia del individuo y externa la que es prevista por la organización.

Al estar una persona motivada va a favorecer el trabajo colaborativo y permite adaptarse a los cambios que se generan en el área de trabajo. (Madero Gómez, 2019) Por lo cual, es importante explicar la teoría de Herzberg que considera dos factores, motivación e higiene que afectan directamente el comportamiento en el sitio de trabajo. (Madero Gómez, 2019; & Balderas, 2015)

Los factores higiénicos tienen que ver con el entorno donde el personal desarrolla sus actividades y este ambiente previene la insatisfacción laboral, dentro de los cuales están presentes aspectos de supervisión, relaciones interpersonales, salario, seguridad laboral y vida personal, de esta manera se puede aludir que cuando no existe este factor higiénico, produce disgusto o desmotivación. (Madero Gómez, 2019; & Balderas, 2015)

Mientras que los factores motivacionales se encuentran en cada persona entre ellos está el logro, el reconocimiento, el progreso y el ascenso viéndose reflejado en la calidad de trabajo que desempeña en la institución, por lo cual el personal cuando está motivado constantemente brinda su mayor esfuerzo y dedicación a su labor diaria con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas planteadas tanto del nosocomio como del servicio. (Madero Gómez, 2019; & Balderas, 2015). Al estar desmotivado, el personal no entrega su 100% en las actividades y es muy probable que no se logre alcanzar las metas propuestas en el tiempo determinado, porque hay una falta de reconocimiento por parte de los usuarios y su líder quien es el encargado de guiarles. (Triviño-Cervera et al, 2017)

Entonces, un reconocimiento por el excelente trabajo que realiza cualquier miembro de equipo son las felicitaciones por parte del líder y compañeros, siendo pequeños gestos o actos de motivación, pero a la vez inmensamente grandes para la persona que lo recibe. El reconocimiento se asocia positivamente a la satisfacción laboral y mucho más si proviene de los pacientes o familiares, pero si el mismo no existe, el personal de enfermería se desmotivaría de su ardua labor que realiza día tras día, para dar lo mejor de sí hacia los pacientes en la búsqueda de su pronta recuperación y la continuidad de su tratamiento. (Ulrich et al, 2019)

Autores como Triviño-Cervera, et al consideran otro tipo de incentivos, la participación en las decisiones del lugar de trabajo, pero al no tomarlos en cuenta desmotiva al personal de

enfermería y podrían perder buenas ideas o propuestas que servirían de apoyo en el servicio. (2017)

La carga de trabajo son las actividades que realiza el personal de enfermería que están vinculadas con el número de usuarios (Ponce et al, 2019). Por lo tanto, el estado de salud de un paciente con múltiples patologías se encuentra deteriorado y mientras más complicada es su situación, mayor es la carga de trabajo, tal es el caso de diálisis que son considerados usuarios críticos; ya que, en cualquier momento su estado de salud se puede deteriorar.

La sobrecarga laboral causa agotamiento psicológico, viéndose disminuido el desempeño personal en la atención que brinda a los usuarios; puesto que, el personal de enfermería es el que pasa mayor tiempo con los pacientes durante la estancia hospitalaria. (Hayashi et al, 2020)

Zhang, et al (2020) refiere que la sobrecarga de trabajo tiene un efecto negativo porque puede ocasionar estrés laboral, ansiedad, ausentismos en el personal y la carencia de compromiso en el servicio institucional, reflejando una escasa participación de los miembros del equipo en el lugar que laboran. (Iheduru-Anderso et al, 2021)

Por otro lado, el ambiente laboral también se ve afectado por las largas y extenuantes jornadas de trabajo, donde se puede deteriorar la seguridad del paciente por las restricciones del tiempo al brindar el cuidado, así de esta manera asocia el incremento los eventos adversos. (Hayashi et al, 2020; & Iheduru-Anderso et al, 2021)

Adicionalmente, Triviño-Cervera et al (2017) considera que las sobrecargas administrativas generan desmotivación y desgaste, repercutiendo en el bienestar de los profesionales.

La Asociación Estadounidense de Enfermeras (2020) manifestó que la dotación adecuada de personal, se asocia con una disminución de eventos adversos, menor complicación

en los pacientes y aumentando la satisfacción en los usuarios, también hubo un descenso del agotamiento de las enfermeras/os y una mejor satisfacción laboral, como se citó en (Iheduru-Anderso et al, 2021)

Según Andrew Carnegie (2001) define al trabajo en equipo como: “la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes”, como se citó en Ayoví-Caicedo (2019). Por lo tanto, cuando no se logra trabajar en conjunto con todos los miembros del equipo dificulta llegar a la meta plantea por el servicio, puesto que no tienen claros los objetivos y su perspectiva es diferente a la establecida, lo que repercute en un desempeño ineficiente, baja productividad y desconfianza en los colegas. (Días et al, 2019). Porque no existe compañerismo en los integrantes del equipo, sumado a esto la poca o casi nula escucha activa de las personas que los rodean, debido a que, están concentrados en otras actividades y menos en la persona que comunica en ese momento por eso autores como Triviño-Cervera, et al (2017) recomienda organizar encuentros recreativos fuera del ámbito laboral para amenizar el ambiente tenso, que se suscita en el entorno de trabajo y mejorar las actitudes de las personas.

Hernández Vela & Lora Loza (2019) en su artículo concluye que el 25% de profesionales asistenciales tienen una predisposición baja sobre el trabajo colaborativo lo que se relaciona con el 9% de la atención deficiente que se brinda a los pacientes según las perspectivas de los mismos. Por lo tanto, si no tienen clara la responsabilidad que debe desempeñar cada miembro, ocasionará una insatisfacción en los cuidados del paciente, por eso es importante fortalecer las 5C del trabajo en equipo que son: “complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso” con la finalidad de lograr establecer un clima laboral positivo y el trabajo sea la cohesión de las aportaciones de todos los integrantes del equipo. (Ayoví-Caicedo, 2019)

### 2.3. Justificación

El personal de enfermería, es un recurso importante dentro de una organización, porque brinda cuidados integrales al usuario, jugando un papel importante el clima laboral en el lugar de trabajo, del mismo que dependerá el ofrecer seguridad al paciente. (Lake et al, 2019)

Según Holly Wei, et al. (2018) El entorno laboral saludable para el profesional de enfermería es “un lugar de trabajo seguro, empoderado y satisfactorio” es decir, que sino no se cuenta con un ambiente laboral óptimo, existe la probabilidad de que surjan problemas relacionados con la insatisfacción por parte del personal, la calidad de atención y la seguridad del cliente. (Lake et al, 2019)

Las relaciones laborales de las y los enfermeros, influyen de manera significativa en el estado de salud, en donde un entorno laboral desfavorable involucra y afecta la salud mental, el rendimiento laboral, la productividad y la gestión del cuidado.

Sin embargo en este contexto, con alguna frecuencia, no se toma en consideración el ambiente que trabaja el personal de salud, motivo por el cual el objetivo de este proyecto es fortalecer el clima laboral en la unidad de diálisis del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, ya que la atención, permite brindar cuidados holísticos al usuario, en otras palabras se convierte en un acto de amor por la otra persona, así que, al proporcionar una propuesta con diferentes intervenciones, permitirá contar con un entorno laboral favorable donde los beneficiarios del proyecto son los profesionales de enfermería, auxiliares y los pacientes de esta unidad diálisis; puesto que, permitirá promover la satisfacción laboral, elevar el nivel de desempeño y mejorar la productividad, al enfocarse en el bienestar del usuario interno, de esta manera se evita cometer errores en el cuidado y se incrementa la complacencia del paciente por la calidad de atención recibida. (Holly Wei et al, 2018)

Es muy importante desarrollar el trabajo en equipo y la cohesión entre las personas, fomentando de esta manera una mejor comunicación para que el trabajo sea más agradable y a su vez fortalecer las relaciones interpersonales con la finalidad de mejorar la calidad de atención en el servicio.

Es fundamental anotar, que la realización de este proyecto es factible, por la voluntad administrativa de la institución y el invaluable apoyo del personal de enfermería de la unidad de diálisis.

El grupo meta al que va dirigido el programa de fortalecimiento del clima laboral es el 80% del personal de enfermería de la unidad de diálisis.

El personal de enfermería que labora en la unidad de diálisis son 30 personas, conformado por 23 enfermeras, de los cuales el 56% tiene el título de tercer nivel académico, el 35% cuenta con títulos académicos de cuarto nivel y el 9% se encuentra cursando un programa de posgrado y 7 auxiliares de enfermería, en el personal predomina el sexo femenino con el 97% con una edad promedio de 43 años. (HECAM, 2022)

Personal de enfermería de cuidado directo de hemodiálisis se encargada de brindar atención al usuario en turnos rotativos de 12 horas día y noche, con atención de lunes a sábado las 24 horas y domingo en la noche (12h) durante los 365 días del año. (HECAM, 2022)

En diálisis peritoneal la atención al usuario es de lunes a viernes en turnos de 7:00 – 15:30 h y de 11:00 – 19:30 h durante los 365 días del año con excepción de los días de feriado que no se labora. (HECAM, 2022)

### **3. Objetivos**

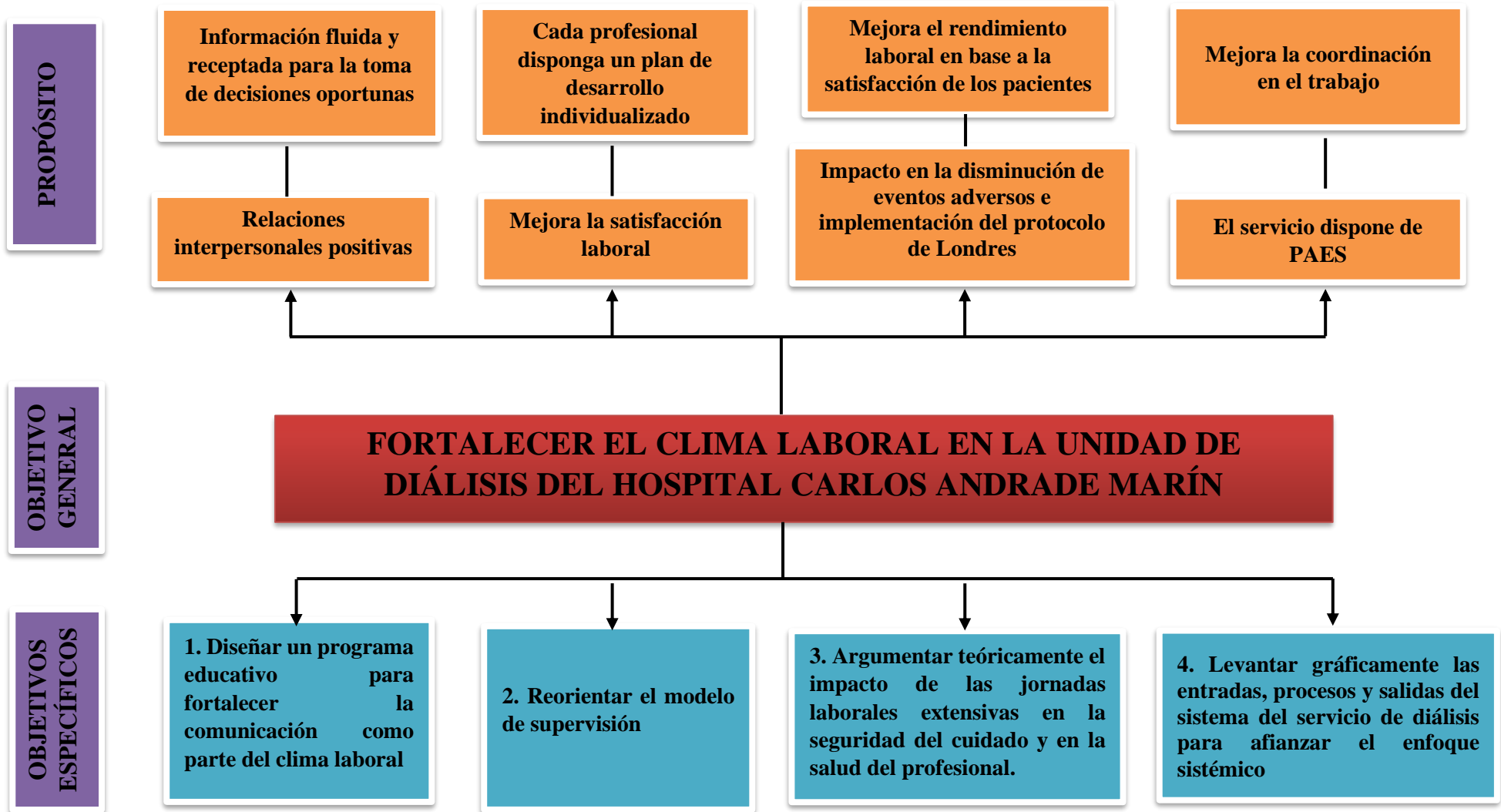
#### **3.1. Objetivo General**

Fortalecer el clima laboral en la Unidad de Diálisis del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

#### **3.2. Objetivo Específico**

- Diseñar un programa educativo para fortalecer la comunicación en el servicio.
- Reorientar el modelo de supervisión
- Argumentar teóricamente el impacto de las jornadas laborales extensivas en la seguridad del cuidado y en la salud del profesional
- Levantar gráficamente las entradas, procesos y salidas del sistema del servicio de diálisis para afianzar el enfoque sistémico.

Figura 2. Árbol de Objetivos





#### **4. Marco Metodológico**

El presente proyecto se realiza con la metodología CAPSTONE que consiste en resolver un problema real de la unidad de diálisis mediante el análisis de datos obtenidos del diagnóstico situacional, también se integran los conocimientos adquiridos de las diferentes asignaturas del programa de posgrado.

La metodología de análisis del problema se realiza mediante la utilización de herramientas de calidad como el diagrama de Ishikawa que sirve para enlistar las diferentes causas del problema, uso de modelo explicativo como el árbol de problemas, permite analizar las causas y consecuencias del mismo para posteriormente intervenir en la raíz del problema a través del árbol de objetivo, la matriz de stakeholder ayuda a identificar a los actores con quienes se puede contar para lograr la participación efectiva, el compromiso de las personas con la implementación de este proyecto y el análisis de alternativas, se selecciona la mejor alternativa de acuerdo al puntaje que se obtiene de los 6 criterios valorados cada uno entre 0-3 puntos; así de esta manera cumplir con los objetivos establecidos del proyecto Capstone.

Por otro lado, se trabajó en la fundamentación teórica sobre las causas del problema identificado con el respaldo de fuentes secundarias de información aplicando la pregunta PICO y utilizando los descriptores de la salud para la búsqueda respectiva.

Además, se elaboró una encuesta sobre el clima laboral adaptando algunas categorías de acuerdo a la realidad de la unidad de diálisis como: condiciones de trabajo, comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales del instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo (ECO-S), el mismo que consta de 19 parámetros y se aplicó al personal de enfermería.

#### **4.1. Monitoreo y Evaluación del proyecto.**

El proyecto contempla una fase de monitoreo y evaluación que significa control del cumplimiento del proyecto en sus aspectos operativos como marco lógico, cronograma de actividades y ejecución presupuestal. El proceso de control se realizará a través de una lista de chequeo del cumplimiento de lo que está planificado, la toma de medidas preventivas y correctivas de ser necesarias.

En la evaluación se utilizará instrumento tipo encuesta cualitativa y cuantitativa según lo previsto en los indicadores de marco lógico para evaluar los resultados y objetivos.

La evaluación del programa permitirá establecer planes de mejora con la finalidad fortalecer el clima laboral .

## 4.2. Matriz del Marco Lógico

*Tabla 1. Marco Lógico*

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Propósito</b></p> <p>Adecuado clima laboral en la unidad de diálisis</p>	<p>El personal de enfermería alcanza el 80% de satisfacción en el clima laboral de la unidad de diálisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de la ejecución</li> <li>• Datos estadísticos de pre y post test</li> <li>• Registro de asistencia</li> </ul>	<p>Compromiso del personal y de la institución</p> <p>Liderazgo</p> <p>Capacidad de organización</p>
<p><b>Fin</b></p> <p>Fortalecer el clima laboral en la Unidad de Diálisis del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín</p>	<p>El 70% de las condiciones de trabajo mejoran en cuanto al ambiente físico, organización espacial horarios de trabajo, rutinas y pausas activas.</p> <p>El 85% de la comunicación es fluida y asertiva.</p> <p>El 80% de los profesionales de enfermería trabajan en equipo mediante relaciones interpersonales colaborativas.</p> <p>Reducción del nivel de conflictividad en el 30 % .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Informe de la encuesta aplicada</li> </ul>	<p>Organización</p> <p>Compromiso del personal e institucional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación del personal</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Resultados esperados están proyectados para un año</b>			
1. El personal de enfermería se comunica de forma asertiva en un 85%	El 85% profesionales de enfermería se comunica asertivamente porque la información fluye de manera rápida y con claridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un programa de comunicación</li> </ul>	<p>Organización</p> <p>Compromiso del personal e institucional</p> <p>Liderazgo</p>
2. La supervisora dispone de un nuevo modelo de supervisión.	El 90% de profesionales están satisfechos con el modelo de supervisión híbrido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del documento de la propuesta del nuevo modelo de supervisión</li> </ul>	<p>Organización</p> <p>Compromiso del personal e institucional</p> <p>Liderazgo</p>
3. El personal de enfermería satisfecho en un 80% con los horarios establecidos luego de realizar el análisis respectivo.	El 80% de enfermeras y auxiliares de enfermería organizan los turnos conforme a la ley vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con argumentación teóricas sobre el impacto de las extensas jornadas laborales</li> </ul>	<p>Organización</p> <p>Compromiso del personal e institucional</p> <p>Liderazgo</p>
4. La unidad de diálisis organizada de forma sistemática.	El 95% de unidad de diálisis se encuentra organizada sistemáticamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño gráfico entradas, procesos y salidas del servicio de diálisis</li> </ul>	<p>Organización</p> <p>Compromiso del personal e institucional</p> <p>Liderazgo</p>

ACTIVIDADES POR OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OE 1. Diseñar un programa educativo para fortalecer la comunicación como parte del clima laboral.			
1.1 Diseño de un programa de comunicación asertiva para 5 meses	El 100% de la elaboración del diseño del programa de educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del programa: La comunicación – parte del clima laboral</li> </ul>	Organización Aprobación
1.2 Organización de comisiones de: logística, académica, presupuesto	3 comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de conformación de comisiones</li> </ul>	Organización Liderazgo
1.3 Ejecución del programa	Número de reuniones / Número total de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmas de asistencia al curso</li> </ul>	Participación del personal de enfermería en el programa Contratación de un coaching
1.4 Evaluación del programa	Número de encuesta resueltos / Número total del personal de enfermería de diálisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta aplicada</li> <li>• Informe con los resultados</li> </ul>	Concurrencia de los participantes

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>POR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>				
OE 2. Reorientar el modelo de supervisión				
2.1 Búsqueda de información y consenso con la supervisora		7 fuentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento</li> </ul>	Organización Carga laboral
2.2 Elaboración de un modelo de supervisión		1 modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con el modelo de supervisión</li> </ul>	Organización Aprobación
2.3 Aplicación del modelo de supervisión		Número de personal de enfermería aplicado el modelo de supervisión híbrido / Número total de personal de enfermería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de firmas de los supervisado</li> </ul>	Organización Liderazgo Compromiso del personal
2.4 Evaluación del modelo de supervisión		Número de encuesta resueltos / Número total de encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta aplicada</li> <li>• Informe</li> </ul>	Organización Compromiso del personal

ACTIVIDADES	POR	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>				
OE 3. Argumentar teóricamente el impacto de las jornadas laborales extensivas en la seguridad del cuidado y en la salud del profesional.				
3.1	Búsqueda de evidencia científica y consenso con la supervisora	9 bibliografías consultadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de bibliografía</li> </ul>	Organización Aprobación
3.2	Elaboración de la argumentación teórica	1 argumentación teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento escrito de la argumentación</li> </ul>	Organización
3.3	Reestructuración de horarios de acuerdo a la ley vigente	Número de horarios de acuerdo a la ley vigente / Número de enfermeras de la unidad de diálisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios</li> </ul>	Organización Compromiso del personal Liderazgo

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>POR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>				
OE 4. Levantar gráficamente las entradas, procesos y salidas del sistema del servicio de diálisis para afianzar el enfoque sistémico.				
4.1 Identificación de entradas, procesos y salidas de la unidad de diálisis		Número de entradas, procesos y salidas identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento con el levantamiento de los procesos del servicio.</li> </ul>	Organización Compromiso del personal
4.2 Diseño gráfico entradas, procesos y salidas del servicio de diálisis		2 gráficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento con las gráficas</li> </ul>	Liderazgo Organización Compromiso del personal
4.3 Evaluación de los procesos con modelo del Ciclo de Deming		Número de procesos evaluados / Número total de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe</li> </ul>	Liderazgo Organización Compromiso del personal





Actividad	Cronograma														Responsable	
	Año 2022		Año 2023													
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>OE2 Reorientar el modelo de supervisión</b>																
2.1 Búsqueda de información y consenso con la supervisora	■	■														Lic. Adriana Villafuerte, Maestrante de enfermería
2.2 Elaboración de un modelo de supervisión	■	■														Lic. Adriana Villafuerte, Maestrante de enfermería
2.3 Aplicación del modelo de supervisión			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Lic. Elena Chicaiza, Supervisora
2.4 Evaluación del modelo de supervisión														■		Lic. Elena Chicaiza, Supervisora
<b>OE3 Argumentar teóricamente el impacto de las jornadas laborales extensivas en la seguridad del cuidado y en la salud del profesional</b>																
3.1 Búsqueda de evidencia científica y consenso con la supervisora	■															Lic. Adriana Villafuerte, Maestrante de enfermería
3.2 Elaboración de la argumentación teórica	■	■														Lic. Adriana Villafuerte, Maestrante de enfermería
3.3 Reestructuración de horarios de acuerdo a la ley vigente				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Lic. Elena Chicaiza, Supervisora

Actividad	Cronograma													Responsable	
	Año 2022		Año 2023												
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
<b>OE4 Levantar gráficamente las entradas, procesos y salidas del sistema del servicio de diálisis para afianzar el enfoque sistémico.</b>															
4.1 Identificación de entradas, procesos y salidas de la unidad de diálisis															Lic. Adriana Villafuerte, Maestrante de enfermería Personal de enfermería
4.2 Diseño gráfico entradas, procesos y salidas del servicio de diálisis															Lic. Adriana Villafuerte, Maestrante de enfermería
4.3 Evaluación de los procesos con el Ciclo de Deming															Lic. Elena Chicaiza, Supervisora

## Presupuesto

Ingreso es de 642 dólares, el 60% será por parte de la institución \$ 385.2 y el 40% será por autogestión del servicio \$ 256.8

*Tabla 3. Presupuesto*

<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo</b>
<b>a) Recursos Humanos</b>			
Coach	5	\$ 75.00	\$ 375.00
<b>b) Recursos Materiales</b>			
Carpeta	2	\$ 1.00	\$ 2.00
Impresiones	160	\$ 0.25	\$ 40.00
<b>c) Alimentación</b>			
Coffe Break	150	\$ 1.50	\$ 225.00
<b>Total</b>			<b>\$ 642.00</b>

## **5. Conclusión y Recomendación**

### *Conclusiones*

1. El programa de educación, la comunicación como parte del clima laboral debe realizarse por profesionales especializados como un coach, con la finalidad de que el aprendizaje sea de la mejor manera posibles; ya que, el experto utilizará diferentes técnicas de aprendizaje para lograr sensibilizar al personal.
2. El modelo de supervisión permite el acompañamiento, orientación y retroalimentación al personal de enfermería.
3. El impacto de las jornadas extensivas tiene consecuencias negativas en la calidad de atención al usuario con el incremento de evento adversos y la salud del personal de enfermería porque tienen el riesgo de desarrollar algunas enfermedades: metabólicas, cardiovasculares, cáncer de mama, musculoesquelético y trastornos mentales como agotamiento emocional y síntomas depresivo.
4. El conocer los diferentes procesos que maneja la unidad de diálisis facilita el trabajo en equipo y elimina el trabajo fragmentado y aislado.

### ***Recomendaciones***

1. En caso de no contar con el presupuesto suficiente para el programa de educación “La comunicación como parte del clima laboral”, se puede solicitar el apoyo de posgradistas en psicología, sociología y licenciado en comunicación.
2. La evaluación del modelo de supervisión permite realizar intervenciones de mejora continua, para que el acompañamiento, orientación y retroalimentación al personal de enfermería estén presentes constantemente.
3. El personal debe conocer las consecuencias de las jornadas extensivas para lograr la reestructuración de los horarios de acuerdo a la ley vigente.
4. Se debe identificar continuamente los diferentes procesos para mejorar la eficiencia.

## 6. Bibliografía

- Abekah-Nkrumah, G., & Nkrumah, J. (2021). Perceived work environment and patient-centered behavior: A study of selected district hospitals in the central region of Ghana. *PloS one*, 16(1), e0244726. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244726>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*. 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>  
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/70>
- Balderas Pedrero, M. (2015). Administración de los servicios de enfermería. 7ma Edición. Mc Graw Hill Education.
- Días, J. S., Rocha, L. P., Carvalho, D. P., Tomaschewski-Barlem, J. G., Barlem, E., & Dalmolin, G. L. (2019). Construction and validation of a tool to assess nursing interpersonal relations. *Revista brasileira de enfermagem*, 72(2), 408–413.  
<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0229>
- Hernández Vela, J. A., & Lora Loza, M. G. (2019). Relación Entre La Actitud Hacia El Trabajo En Equipo Con La Calidad De atención Desde La percepción Usuario En Salud. Hospital Cesar Vallejo Mendoza - Santiago De Chuco, 2016. *Revista Colombiana Salud Libre*. 14(1) doi:10.18041/1900-7841/rcslibre.2019v14n1.5625
- Hayashi, R., Fujita, S., Iida, S., Nagai, Y., Shimamori, Y., & Hasegawa, T. (2020). Relationship of patient safety culture with factors influencing working environment such as working hours, the number of night shifts, and the number of days off among healthcare workers in Japan: a cross-sectional study. *BMC health services research*, 20(1), 310. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05114-8>

Holly Wei, K. A., Sewell, G. W., & Mary Ann Rose. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International Journal of Nursing Sciences*. 5(3):287-30 <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.04.010>

Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín (HECAM). (2022). Diagnóstico situacional de la unidad de Diálisis.

Hospital Carlos Andrade Marín [HECAM]. (2022). Quienes Somos. Disponible en: <https://hcam.iess.gob.ec/>

Hospital Carlos Andrade Marín [HECAM]. (2022). Plan Estratégico de la unidad de diálisis.

Iheduru-Anderson, K. C., Agomoh, C. J., & Inungu, J. (2021). African born black nurses' perception of their U.S. work environment: Race matters. *Nursing outlook*, 69(3), 409–424. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.11.009>

Lake, E. T., Sanders, J., Duan, R., Riman, K. A., Schoenauer, K. M., & Chen, Y. (2019). A Meta-Analysis of the Associations Between the Nurse Work Environment in Hospitals and 4 Sets of Outcomes. *Medical Care*, 57(5), 353–361. <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000001109>

Mejía Álvarez, E. T., Cuello Freire, G. E., Morillo Cano, J. R., & Donoso Noroña, R. F. (2022). Importancia de la comunicación asertiva en la relación enfermero-paciente. Estrategia educativa para estudiantes de la carrera de Enfermería. *Revista Conrado*, 18(S1), 442-452.

Madero Gómez, Sergio. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*. 29, e2153. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>



- Ponce, K., Tejada-Tayabas, L. M., González, Y. C., Haro, O. H., Zúñiga, M. L., & Morán, A. (2019). Nursing care for renal patients on hemodialysis: challenges, dilemmas and satisfactions. El cuidado de enfermería a los enfermos renales en hemodiálisis: desafíos, dilemas y satisfacciones. *Revista da Escola de Enfermagem da U S P*, 53, e03502. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2018011103502>
- Triviño-Cervera M, García-Ubaque J, & García-Benítez. (2017). Gestión de la motivación laboral en el personal de enfermería. *Revista salud, historia y sanidad*, 12(3), 65–76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4679589>
- Ulrich, B., Barden, C., Cassidy, L., & Varn-Davis, N. (2019). Critical Care Nurse Work Environments 2018: Findings and Implications. *Critical Care Nurse*, 39(2), 67–84. <https://doi.org/10.4037/ccn2019605>
- Vermeir, P., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Deveugele, M., Peleman, R., Verhaeghe, R., Cambré, B., & Vogelaers, D. (2017). Job Satisfaction in Relation to Communication in Health Care Among Nurses: A Narrative Review and Practical Recommendations. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244017711486>
- Zhang, N., Xu, D., Li, J., & Xu, Z. (2022). Effects of role overload, work engagement and perceived organisational support on nurses' job performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of nursing management*, 30(4), 901–912. <https://doi.org/10.1111/jonm.13598>

## 7. Anexo

### Anexo 1. Encuesta: Clima Laboral

#### Encuesta Sobre el Clima Laboral al Personal de Enfermería

Se le invita a participar de manera voluntaria llenando la siguiente encuesta que tiene como objetivo determinar el nivel o calidad del clima laboral de la unidad de diálisis del HECAM.

La información que Ud. Proporcione en esta encuesta es totalmente confidencial y anónima.

#### Información Laboral

##### 1. ¿Cuál es el rol que desempeña en esta unidad de salud?

Supervisora.

Enfermera

Auxiliar de enfermería

##### 2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la unidad de diálisis?

6- 12 meses

1-3 años

Más de 3 años

##### 3. ¿Conoces los objetivos y valores del HECAM y de la unidad de diálisis?

Si

No

##### 4. ¿Se respira un aire de respeto en el trabajo?

Altamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Bajamente de acuerdo

##### 5. El ambiente físico del servicio: ventilación, iluminación, temperatura ambiental, y limpieza, contribuyen al trabajo efectivo. ¿Cómo considera usted que son?

Óptimos

Regulares

Malo

**6. Considera que la organización espacial (espacio físico) del servicio es:**

Óptimo                      Regular                      Malo

**7. ¿Qué tan satisfecho está con su horario de trabajo, rutina de trabajo y pausas activas?**

Altamente satisfecho              Parcialmente satisfecho              Bajamente satisfecho

**8. ¿Se siente sobrecargado de trabajo?**

Altamente                      Parcialmente                      Bajo

**9. ¿La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**10. ¿El personal comunica la información con claridad?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**11. ¿Mantiene una buena relación con el equipo de trabajo?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**12. ¿Existe armonía en las relaciones entre la supervisora y el equipo de trabajo?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**13. En la unidad de diálisis se estila el saludo diario hacia los compañeros de trabajo.**

Siempre                      A veces                      Nunca

**14. La supervisora, ¿Con el cumplimiento del trabajo es muy exigente?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**15. ¿Las ideas u opiniones del personal son tomadas en cuenta para solucionar problemas o situaciones dentro del servicio?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**16. ¿En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todas las enfermeras del servicio?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**17. ¿Considera usted, qué sus compañeros de trabajo mayoritariamente son hostiles o conflictivos?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**18. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento o incentivo por hacer un buen trabajo?**

Siempre                      A veces                      Nunca

**19. ¿Cómo se siente acerca de las acciones y el apoyo brindado por su superior directo? (jefe/líder)?**

Altamente satisfecho                      Parcialmente satisfecho                      Bajamente satisfecho

## **Anexo 2. Diseño del Programa Educativo: La Comunicación Parte del Clima Laboral**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente programa de educación continua, en la unidad de diálisis tiene la finalidad de generar cambios en el personal de enfermería para que se puedan comunicar asertivamente entre el personal y los pacientes, además comprender que se ve involucrada de manera negativa las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y el liderazgo cuando no existe una adecuada y correcta comunicación, teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso de intercambio de información, donde “la calidad de la comunicación en la organización y la satisfacción comunicativa percibida influyen en la satisfacción laboral a diferentes niveles y para todo tipo de empleados dentro de la organización.” (Martínez, et al. 2021)

Por lo tanto, una comunicación bidireccional, es importante para que el trabajo sea más efectivo y evitar conflictos de interpretación entre colegas y usuarios, siendo el eje central para el desarrollo de la educación continua en este servicio, el mismo que contara con la intervención de un equipo especializado en comunicación como un coach que impartirán el conocimiento a través de 4 módulos previamente planificadas, las que se llevaran a cabo durante 5 reuniones mensuales, y se evaluará mediante cuestionario final; para lo cual, se ha presupuestado un valor de 642 dólares.

Al respecto es necesario contar con el apoyo del establecimiento de salud, ya que, es un aporte para mejorar la comunicación bilateral entre el personal y va a contribuir a la generación de cambios positivos en ambiente de trabajo.

## **MACRO-CURRÍCULO**

### **Fundamentación**

Según la Mejía et al, (2020) la comunicación es la acción de transmitir una idea o mensaje. Entonces la comunicación asertiva es cuando fluye la información sin obstrucción alguna siendo oportuna y adecuada en todo momento respetando los derechos individuales de cada persona.

Vermeir, et al, (2017) así como Abekah-Nkrumah & Nkrumah (2021) mencionan que una comunicación deficiente surge de la mala interpretación de la información, que puede ser por recibir información incompleta, ocasionando desacuerdos entre profesionales y posteriormente deterioro en la relación interpersonal.

El deterioro de la comunicación interna, también se ve reflejado en el desempeño de los empleados, puesto que, las personas no realizan una escucha activa en la delegación de funciones, provocando malos entendidos y teniendo que emendar los errores en la tarea delegada, lo que implica una pérdida de tiempo valioso. (Vermeir et al, 2017; Abekah-Nkrumah & Nkrumah, 2021)

Por lo tanto, el personal de enfermería debe aprender a comunicarse efectivamente para evitar malos entendidos repercutiendo en la seguridad del cuidado del paciente y clima laboral. Por eso importante la educación continua sobre diferentes temas que abarca la comunicación asertiva para generar cambios positivos en el personal de enfermería y en el servicio.

## **OBJETIVOS**

### **General:**

Generar cambios en el personal de enfermería para que se puedan comunicar asertivamente entre el personal y los pacientes en la Unidad de Diálisis del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

### **Específico:**

- Capacitar a los profesionales de enfermería en comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y liderazgo.
- Fomentar la comunicación asertiva
- Evaluar los conocimientos del profesional de enfermería sobre comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y liderazgo

## MESO-CURRÍCULO

El siguiente programa cuenta con 4 unidades que se detalla a continuación:

- Módulo I: Comunicación Asertiva
- Módulo II: Relaciones Interpersonales
- Módulo III: Trabajo en Equipo
- Módulo IV: Liderazgo

MÓDULO	FUENTE
<b>Módulo I: Comunicación Asertiva</b>	<p>Balderas Pedrero, M (2015). <i>Administración de los servicios de enfermería</i>. 7ma Edición. Mc Graw Hill Education.</p> <p>Mejía Álvarez, E. T., Cuello Freire, G. E., Morillo Cano, J. R., &amp; Donoso Noroña, R. F. (2022). Importancia de la comunicación asertiva en la relación enfermero-paciente. Estrategia educativa para estudiantes de la carrera de Enfermería. <i>Revista Conrado</i>, 18(S1), 442-452. Disponible: <a href="https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2358">https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2358</a></p> <p>Romero-Rodríguez, L. M., Castillo-Abdul, B., &amp; Ravina-Ripoll, R. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. Universidad de Huelva, España. Pág 41-54.</p> <p>Martínez Alcudia, A., Landero, L., &amp; Suárez Ovando., A. (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas. <i>Hitos de Ciencias Económico Administrativas</i>. 27(79). 276-293. DOI: <a href="https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694">https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694</a></p>
<b>Módulo II: Relaciones Interpersonales</b>	<p>Cordero-Maldonado E, García-Domínguez JA, Romero-Quechol GM, et al. (2019). Dimensiones de la relación interpersonal del profesional de enfermería en una unidad de segundo nivel. <i>Rev. enferm. Inst. Mex. Seguro Soc</i> ; 27(2): 89-96. Disponible en: <a href="https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1015232">https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1015232</a></p> <p>Hernández González W, Hinojos Seañez E. (2019). Relaciones interpersonales entre enfermeros para su bienestar. <i>Rev. Iberoam. Educ. Investi. Enferm.</i> 29(4):40-47. Disponible en: <a href="https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/316/relaciones-interpersonales-entre-enfermeros-para-su-bienestar/">https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/316/relaciones-interpersonales-entre-enfermeros-para-su-bienestar/</a></p>



<p><b>Módulo III: Trabajo en Equipo</b></p>	<p>Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. <i>Revista Científica FIPCAEC</i>, 4(10), 58-76. <a href="https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39">https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39</a> <a href="https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/70">https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/70</a></p> <p>Días, J. S., Rocha, L. P., Carvalho, D. P., Tomaschewski-Barlem, J. G., Barlem, E., &amp; Dalmolin, G. L. (2019). Construction and validation of a tool to assess nursing interpersonal relations. <i>Revista brasileira de enfermagem</i>, 72(2), 408–413. <a href="https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0229">https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0229</a></p> <p>Triviño-Cervera M, García-Ubaque J, &amp; García-Benítez. (2017). Gestión de la motivación laboral en el personal de enfermería. <i>Revista salud, historia y sanidad</i>, 12(3), 65–76. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.4679589">https://doi.org/10.5281/zenodo.4679589</a></p>
<p><b>Módulo IV: Liderazgo</b></p>	<p>Balderas Pedrero, M (2015). Administración de los servicios de enfermería. 7ma Edición. Mc Graw Hill Education.</p> <p>Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., &amp; Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. <i>INNOVA Research Journal</i>, 3(10), 142-148. <a href="https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908">https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908</a></p> <p>Jiménez López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., &amp; Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. <i>RHS-Revista Humanismo Y Sociedad</i>, 8(1), 81–98. <a href="https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06">https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06</a></p>

## MICRO- CURRÍCULO

Módulo	Resultados de aprendizaje	Descripción de contenidos	Evaluación
<b>Módulo Comunicación Asertiva</b>	<b>I:</b> Aplica comunicación asertiva en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición Comunicación</li> <li>• Elementos de la comunicación</li> <li>• Métodos de comunicación</li> <li>• Tipos de comunicación administrativa</li> <li>• Definición de comunicación asertiva</li> <li>• Importancia</li> <li>• Barreras de la comunicación</li> <li>• Principios de la comunicación efectiva</li> <li>• Estrategias de asertividad</li> </ul> <p>Balderas Pedrero, M (2015). <i>Administración de los servicios de enfermería</i>. 7ma Edición. Mc Graw Hill Education.</p> <p>Mejía Álvarez, E. T., Cuello Freire, G. E., Morillo Cano, J. R., &amp; Donoso Noroña, R. F. (2022). Importancia de la comunicación asertiva en la relación enfermero-paciente. Estrategia educativa para estudiantes de la</p>	Cuestionario

		<p>carrera de Enfermería. Revista Conrado, 18(S1), 442-452. Disponible: <a href="https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2358">https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2358</a></p> <p>Romero-Rodríguez, L. M., Castillo-Abdul, B., &amp; Ravina-Ripoll, R. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. Universidad de Huelva, España. Pág 41-54.</p> <p>Martínez Alcudia, A., Landero, L., &amp; Suárez Ovando., A. (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas. <i>Hitos de Ciencias Económico Administrativas</i>. 27(79). 276-293. DOI: <a href="https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694">https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694</a></p>	
<p><b>Módulo II: Relaciones Interpersonales</b></p>	<p>Desarrolla habilidades sociales para fortalecer las relaciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Tipos de relaciones interpersonales</li> <li>• Habilidades sociales para fortalecer las relaciones interpersonales</li> </ul> <p>Cordero-Maldonado E, García-Domínguez JA, Romero-Quechol GM, et al. (2019). Dimensiones de la relación interpersonal del profesional de enfermería en una unidad de segundo nivel. <i>Rev. enferm. Inst. Mex. Seguro Soc</i> ; 27(2): 89-96. Disponible en: <a href="https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1015232">https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1015232</a></p>	

		<p>Hernández González W, Hinojos Seañez E. (2019). Relaciones interpersonales entre enfermeros para su bienestar. <i>Rev. Iberoam. Educ. Investi. Enferm.</i> 29(4):40-47. Disponible en: <a href="https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/316/relaciones-interpersonales-entre-enfermeros-para-su-bienestar/">https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/316/relaciones-interpersonales-entre-enfermeros-para-su-bienestar/</a></p>	
<p><b>Módulo II: Trabajo en Equipo</b></p>	<p>Implementa las 5 C del trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Las 5 C del trabajo en equipo</li> <li>• Beneficio</li> <li>• Barreras</li> </ul> <p>Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. <i>Revista Científica FIPCAEC.</i> 4(10), 58-76. <a href="https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39">https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39</a> <a href="https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/70">https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/70</a></p> <p>Días, J. S., Rocha, L. P., Carvalho, D. P., Tomaschewski-Barlem, J. G., Barlem, E., &amp; Dalmolin, G. L. (2019). Construction and validation of a tool to assess nursing interpersonal relations. <i>Revista brasileira de enfermagem,</i> 72(2), 408–413. <a href="https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0229">https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0229</a></p>	

		<p>Triviño-Cervera M, García-Ubaque J, &amp; García-Benítez. (2017). Gestión de la motivación laboral en el personal de enfermería. <i>Revista salud, historia y sanidad</i>, 12(3), 65–76. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.4679589">https://doi.org/10.5281/zenodo.4679589</a></p>	
<p><b>Módulo IV: Liderazgo</b></p>	<p>Comprende y aplica los diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a las situaciones que se suscitan en el lugar de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Características de un líder</li> <li>• Tipos de liderazgo</li> </ul> <p>Balderas Pedrero, M (2015). Administración de los servicios de enfermería. 7ma Edición. Mc Graw Hill Education.</p> <p>Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., &amp; Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. <i>INNOVA Research Journal</i>, 3(10), 142-148. <a href="https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908">https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908</a></p> <p>Jiménez López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., &amp; Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. <i>RHS-Revista Humanismo Y Sociedad</i>, 8(1), 81–98. <a href="https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06">https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06</a></p>	

## CONTENIDO

### Módulo I: Comunicación Asertiva

#### Definición:

La **comunicación** es un proceso dinámico, fluido y constante en la transmisión de un mensaje dirigido a una persona o a varias, cuya recepción produce una respuesta.

(Balderas, 2015)

#### Elementos de la Comunicación

La comunicación consta de tres elementos:

1. **Emisor:** Es considerado como la fuente de la información porque emite el mensaje.
2. **Transmisor:** Considerado un método, un instrumento o una persona cuyo propósito es transmitir la información.
3. **Receptor:** Es quien recibe la información y actúa en consecuencia

La interrelación de los tres elementos es dinámica y fundamental para una buena comunicación.

#### Métodos de Comunicación

Los métodos básicos de comunicación son:

- **Oral:** se aplica principios de escucha activa, silencio, empatía (grado de comprensión por otras personas) y el rapport (sentimiento de mutua aceptación).
- **Palabra escrita:** complementa la información y asegura un grado mayor de recepción del mensaje.

- **Lenguaje corporal:** es la aplicación de la postura, gestos, ademanes, etc permitiendo la interpretación adecuada del mensaje y revelan la congruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite.

### **Tipos de Comunicación Administrativa**

Cabe señalar los siguientes tipos de comunicación en la organización formal:

- **Comunicación ascendente.** Fluye de subordinados a jefes. Se aplica para informar, sugerir, aclarar, coordinar o quejarse. Para establecer la comunicación ascendente existen variados instrumentos, como los informes, las formas especiales, los oficios, las solicitudes, etc.
- **Comunicación descendente.** Fluye de jefes a subordinados. Se usa para ordenar, informar, dirigir, orientar, asesorar, aclarar y coordinar.
- **Comunicación horizontal.** Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico. Se aplica para unificar, coordinar, informar, solicitar y evaluar.
- **Comunicación general.** Fluye de toda la organización al exterior o para todos los integrantes.

### **Definición de Asertividad**

Según Mejía et al (2022) la asertividad es: “una conducta que nos permite defender nuestros derechos y respetar los derechos de los demás, pero con la firme certeza de no lastimar, herir y agredir a las demás personas.”

Entonces la **comunicación asertiva** es una habilidad individual facilita expresiones de sentimientos, opiniones y pensamientos, pero, además, considerando el tiempo en el que se expresan los actos comunicativos, siendo oportunos y adecuados respetando los derechos individuales. Siendo asertivo con la información permite

desenvolverse de una manera distinta, siendo, eficaz, cálido y ético en la interacción con los demás y por ende se pone en práctica habilidades como la empatía y comunicación asertiva para relacionarse efectivamente en su entorno.

### **Importancia**

Una comunicación asertiva mejora el desarrollo organizacional, ya que produce un excelente ambiente laboral, provoca satisfacción, se tiene la certeza que el rendimiento de los trabajadores es mejor y trata que los canales de comunicación fluyan sin obstrucción alguna.

### **Barreras de Comunicación**

- Incongruencia entre el contenido del mensaje y la intención con la que se emite.
- Deficiente redacción en el mensaje, no contiene todos los datos sobre lo que se quiere expresar, el resultado es que puede no ser comprendido.
- Falta de claridad
- No saber escuchar
- Descuidos y omisiones, es decir olvidar entregar a la persona indicada o transmitir alguien que no tiene relación con el mensaje.

### **Principios de la Comunicación Efectiva**

1. ***Principio del Dinamismo.*** El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta. El flujo dinámico y constante se refiere a la comunicación repetida y que, además, aclara las situaciones equivocadas.
2. ***Principio de la Congruencia.*** La congruencia entre el contenido y la intención en el mensaje determina la respuesta congruente. Si al comunicarse la persona desea obtener una respuesta adecuada, el mensaje y su contenido deben estar acordes.



3. **Principio de la Forma.** Elegir el método y tipo de comunicación adecuada permite el logro de objetivos.

### **Estrategias de Asertividad**

#### ***Disco repetido***

Consiste en insistir constantemente en un argumento, sea para lograr cumplir una meta o evitar desviarse de ella, La clave en esta técnica es condensar en una frase puntual, invariable y firme lo que se desea lograr, sin dejarse manipular por los cuestionamientos, preguntas o coacciones del interlocutor, manteniendo una postura cordial y sin hostilidades. Cada gesto debe transmitir firmeza, seguridad y tranquilidad, incluyendo la postura corporal, expresiones faciales, tono de voz, la mirada, entre otras consideraciones de la cinestesia. (Romero, 2019)

#### ***Aserción Negativa***

Esta estrategia consiste en responder de una manera firme y simpática que se está de acuerdo con una crítica negativa o constructiva que pueda referirse a nuestras conductas en una determinada situación en el trabajo o cualidades negativas que nos empeñamos en ocultar, pero que estamos dispuestos a corregir para mejorar. (Romero, 2019)

#### ***Banco de Niebla***

Un banco de niebla puede ayudar a evitar reaccionar con agresividad o a la defensiva, dándole parte de la razón al interlocutor, pero defendiendo una postura con argumentos sólidos. Esta técnica se aplica a menudo por directores de áreas y jefes de departamentos para mediar en conflictos con sus miembros conflictivos o entre

compañeros de trabajo cuando se presenta una diferencia de criterios importante. (Romero, 2019)

Mantener la compostura, dejando a un lado los sentimientos personales, es altamente efectivo al aplicar esta técnica de persuasión. El controlar la agresividad en una situación apremiante dará argumentos inquebrantables al interlocutor, ganando no solo su confianza, sino su respeto y en muchos casos admiración, mejorando el ambiente laboral. (Romero, 2019)

Es de vital importancia evitar frases como «es mi decisión, respétala» o «no te metas en mis asuntos», que tiene implícitas posiciones hostiles y cambiarlas por frases como «es una oportunidad de crecer profesionalmente» o «creo que es la mejor decisión para todos». (Romero, 2019)

### ***Saber Decir No***

Tal vez es uno de los mayores retos que enfrentan los miembros dentro de una empresa. Decir que no es casi un tema tabú en muchas culturas, especialmente en la latinoamericana, pues es vista como inapropiada, irrespetuosa y en oportunidades una señal de poco compromiso con los valores corporativos. Está muy bien ser generosos, altruistas y comprensivos, pero pierde todo sentido cuando «sacrificamos» más de lo necesario para complacer a los demás. Es vital valorar de forma objetiva cada situación y actuar en consecuencia. (Romero, 2019)

### ***Técnica del Espejo***

Enfocar los esfuerzos en el mensaje emocional que se quiere transmitir antes de tratar su contenido a profundidad. La clave ante esta situación consiste en colocarse en el lugar de la otra persona, sin subestimarla. (Romero, 2019)

Esta estrategia de comunicación asertiva debe realizarse por profesionales de la comunicación para evitar herir aún más a la persona en un momento duro para su carrera.

### **Asertividad Frente al Reconocimiento**

Uno de los momentos más esperados por un subordinado es ese cuando su jefe, finalmente, reconoce su esfuerzo, dedicación y compromiso ante los demás compañeros por su desempeño. El impacto psicológico positivo puede ser capaz de comprometerlo aún más con la organización, alimentando el deseo de superación, la autocrítica para seguir mejorando y la sana competencia con sus iguales. (Romero, 2019)

## Módulo II: Relaciones Interpersonales

Las **relaciones interpersonales** son una interacción entre personas en donde las principales características que resaltan son: la confianza y la credibilidad en el otro, a través del trato mutuo, respeto, empatía y cordialidad, surgiendo de este modo relaciones amistosas y demostraciones de confidencialidad. (Cordero-Maldonado et al, 2019) & (Hernández & Hinojos, 2019)

Por lo tanto, es una relación en la que se involucran sentimientos y emociones, donde una persona se preocupa por otra y espera que la otra lo haga también, es una conexión fuerte entre ambas buscando meramente un beneficio.

Desde el **punto de vista laboral** son la capacidad que tienen las personas para trabajar y cooperar con sus compañeros, con el fin de conseguir una meta u objetivo, organizando el trabajo diario para favorecer y no entorpecer el desempeño del otro, manteniendo siempre una actitud comprensiva, amistosas, tolerante y agradable porque el profesional de enfermería interactúa constantemente con el equipo multidisciplinario, a fin de lograr una atención integral y de calidad para el paciente. (Cordero-Maldonado et al, 2019) & (Hernández & Hinojos, 2019)

Entonces, las relaciones interpersonales son un conjunto de interacciones que dan origen a oportunidades, entretenimiento y diversión en los seres humanos, son una fuente de aprendizaje o medio de enriquecimiento personal, trato humano, sorpresas, información, constituyendo a un medio eficaz para la comunicación y expresión de sentimientos (Cordero-Maldonado et al, 2019) & (Hernández & Hinojos, 2019)

Pero cuando existen relaciones deficientes, afectan la armonía del trabajo y se crea un ambiente tenso entre el personal, el departamento, lo cual se refleja en la atención que se le da al paciente.

## **Tipos de relaciones interpersonales**

- **Positiva:** en la que se vive en un ambiente sano, con aprecio y cordialidad, en donde los sujetos son capaces de solucionar y afrontar los problemas que se plantean y, por consiguiente, de disminuir el estrés. (Cordero-Maldonado et al, 2019) & (Hernández & Hinojos, 2019)
- **Negativa:** en la cual influye el conflicto como resultado de dificultades del acto comunicativo, a partir de diferencias de intereses por parte de los trabajadores de la salud y esto da lugar a la división del equipo de trabajo porque sobresale los resentimientos, celos, originando descontentos, incomodidades, inseguridad, aumento de enemistades, errores y accidentes; disminución en la producción, eficacia, eficiencia y efectividad. (Cordero-Maldonado et al, 2019) & (Hernández & Hinojos, 2019)

## **Habilidades Sociales para Fortalecer las Relaciones Interpersonales**

Son un conjunto de conductas necesarias para poder relacionarse e interactuar con las demás personas del entorno de una manera efectiva y satisfactoria. A continuación, se detalla algunas habilidades:

- **Empatía**

Es la capacidad de comprender el estado emocional de otra persona, es decir, la capacidad que tiene un ser humano para conectarse con otro y responder de manera adecuada a sus necesidades, un proceso mediante el cual se comparten sentimientos e ideas para lograr que las personas se sientan bien consigo mismas. Una persona empática es capaz de escuchar a otra, entender su situación o problema y brindar la posibilidad de compartir sentimientos. (Hernández & Hinojos, 2019)

- ***Compañerismo***

Se basa en la práctica de diversos valores como el respeto, la colaboración, la generosidad y la cooperación, buscando propiciar la interacción entre personas.

Es decir, el compañerismo es ayudarse y apoyarse unos a otros en un grupo de personas, ante cualquier situación, formando una especie de familia en la que tienen diversos objetivos en común y pretenden alcanzarlos de manera conjunta, sin dejar atrás a nadie. (Hernández & Hinojos, 2019)

- ***Creación de Vínculos de Confianza***

Los vínculos de confianza sin duda son una fortaleza muy grande en las relaciones interpersonales y un aspecto muy importante en el personal de enfermería, pues al ser el cuidado humanizado de las personas su principal labor es evidente que trabajan con algo muy valioso, por tal motivo necesitan confiar plenamente en sus compañeros para la realización de cada una de sus actividades (Hernández & Hinojos, 2019)

La confianza que se deposita en alguien supone una esperanza subjetiva del comportamiento futuro de una persona, ya que puede crecer o disminuir con respecto a la manera de ser, acciones de la misma y la manera en que se crea la convivencia, dependiendo también de las sucesivas interacciones entre las personas. (Hernández & Hinojos, 2019)

- ***Comunicación Asertiva y Efectiva***

Es la habilidad para exponer opiniones o comentarios de forma respetuosa, sin que nadie se sienta ofendido y evitando la posibilidad de que se generen conflictos. (Hernández & Hinojos, 2019)

Para lograr una comunicación asertiva entre el personal de enfermería, se necesita del diálogo, en donde sea posible que las personas expongan sus ideas e intereses, sin preocuparse por ser juzgadas, defendiendo su postura, pero también siendo flexibles para llegar a un acuerdo en alguna situación dada, de este modo es posible así una comunicación mucho más humana. (Hernández & Hinojos, 2019)

En conclusión, el personal de enfermería se siente satisfecho, dentro de su área laboral al relacionarse de manera interpersonal con sus compañeros, está constantemente motivado para dar lo mejor de sí, favoreciendo el rendimiento y actitudes hacia su labor e influyendo de manera considerable a la mejora de la práctica de la profesión.

## Módulo III: Trabajo en Equipo

### Definición

El trabajo en equipo es “la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes” Ayoví-Caicedo, J. (2019).

Por lo tanto, cuando no se logra trabajar en conjunto con todos los miembros del equipo dificulta llegar a la meta plantea por el servicio, puesto que no tienen claros los objetivos y su perspectiva es diferente a la establecida, lo que repercute en un desempeño ineficiente, baja productividad y desconfianza en los colegas. (Días et al, 2019).

Porque no existe compañerismo en los integrantes del equipo, sumado a esto la poca o casi nula escucha activa de las personas que los rodean, debido a que, están concentrados en otras actividades y menos en la persona que comunica en ese momento por eso autores como Triviño-Cervera, et al (2017) recomienda organizar encuentros recreativos fuera del ámbito laboral para amenizar el ambiente tenso, que se suscita en el entorno de trabajo y mejorar las actitudes de las personas.

### Base del Trabajo en Equipo son las 5 C:

1. **Comunicación:** es importante para coordinar las distintas actividades y llegar a las personas, además un factor importante en la comunicación es contar con un feed-back. (Ayoví-Caicedo, 2019)
2. **Complementariedad:** cada miembro tiene conocimientos y habilidades particulares que al fusionarlos produce sinergia, que es necesario para brindar una atención de calidad. (Ayoví-Caicedo, 2019)
3. **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, actúa de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. (Ayoví-Caicedo, 2019)



4. **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros.  
(Ayoví-Caicedo, 2019)
5. **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner (Ayoví-Caicedo, 2019)  
todo su empeño para cumplir las metas.

### **Beneficio**

Es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de armonía, confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Al lograr el trabajo en equipo se genera la sinergia pertinente con la finalidad de brindar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo. Ayoví-Caicedo, J. (2019).

## Módulo IV: Liderazgo

La administración del cuidado es ejercida por cada enfermero en su práctica asistencial, definiendo prioridades de atención, distribuyendo funciones en el equipo, redistribuyendo materiales y recursos para una atención de calidad.

### Definición

El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para guiar, conducir, dirigir, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona. (Guerrero et al, 2018)

Por lo tanto, el líder actúa para ayudar a un grupo para lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, no se detiene detrás del grupo, se pone al frente inspirando. (Balderas, 2015)

### Características del Líder

- Energía
- Autoconfianza
- Entusiasmo
- Cooperación
- Iniciativa
- Creatividad
- Responsabilidad
- Inteligencia emocional
- Carisma
- Motivador
- Capacidad de comunicarse.
- Capacidad para establecer metas y objetivos
- Reconocer que existen problemas y tener la capacidad de solucionar
- Capacidad para tomar decisiones

## Tipos de Liderazgo

- **Autocrático:** El líder es quien dicta las ordenes, impone su criterio y decide qué y cuándo se hace. (Balderas, 2015)
- **Democrático:** Estimula a los subordinados a decidir y a ejecutar las funciones y tareas, mantiene a todos juntos en un ambiente de trabajo saludable. (Balderas, 2015)
- **Estilo Liberal:** Los subordinados tienen toda la capacidad de decidir. La participación del líder es limitada o marginal, sin embargo, solicita resultados a los subordinados. (Balderas, 2015)
- **Transformacional:** Se centra como líder en la satisfacción de sus subordinados, aumentando la productividad y eficacia. Estos líderes inspiran a su equipo a ser más productivos y exitosos, llevándolos a trascender su propio interés por un nivel superior. El líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Líder no es conformista. (Guerrero, 2018)
- **Transaccional:** tiene como característica principal la motivación de los empleados a través de premios o castigos que se otorgan por el cumplimiento o no de ciertas actividades o tareas delegadas por el líder bajo la relación jefe-subordinado, entendiendo que el poder se encuentra centralizado, que la influencia se maneja de forma vertical. (Jiménez et al, 2020)

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Indicador	Estándar	Fuente	Medida que se obtuvo	Interpretación
Porcentaje de desertores del programa de educación continua	10%	Lista de asistencia Número de inscritos	Porcentaje de Desertores = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de desertores}}{\text{N}^\circ \text{ de inscritos}} \times 100$ (PD)	
Número de capacitadores especialistas	60%	Programa educativo	<b>Porcentaje de capacitadores especialistas</b> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitadores especialistas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitadores}} \times 100$	
Nivel de satisfacción de los participantes	80%	Encuesta a los participantes que se aplica al finalizar el curso	Se obtiene a través del promedio de las calificaciones de la encuesta de satisfacción	
Nivel de aprendizaje logrado	80%	Cuestionario	Se obtiene a través del promedio de las calificaciones del cuestionario que se aplicó.	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abekah-Nkrumah, G., & Nkrumah, J. (2021). Perceived work environment and patient-centered behavior: A study of selected district hospitals in the central region of Ghana. *PloS one*, 16(1), e0244726. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244726>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*. 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>  
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/70>
- Balderas Pedrero, M (2015). Administración de los servicios de enfermería. 7ma Edición. Mc Graw Hill Education.
- Cordero-Maldonado E, García-Domínguez JA, Romero-Quechol GM, et al. (2019). Dimensiones de la relación interpersonal del profesional de enfermería en una unidad de segundo nivel. *Rev. enferm. Inst. Mex. Seguro Soc* ; 27(2): 89-96. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1015232>
- Días, J. S., Rocha, L. P., Carvalho, D. P., Tomaschewski-Barlem, J. G., Barlem, E., & Dalmolin, G. L. (2019). Construction and validation of a tool to assess nursing interpersonal relations. *Revista brasileira de enfermagem*, 72(2), 408–413. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0229>
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Hernández González W, Hinojos Seañez E. (2019). Relaciones interpersonales entre enfermeros para su bienestar. *Rev. Iberoam. Educ. Investi. Enferm.* 29(4):40-47. Disponible en: <https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/316/relaciones-interpersonales-entre-enfermeros-para-su-bienestar/>

- Jiménez López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo Y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Martínez Alcudia, A., Landero, L., & Suárez Ovando., A. (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27(79). 276-293.
- DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694>
- Mejía Álvarez, E. T., Cuello Freire, G. E., Morillo Cano, J. R., & Donoso Noroña, R. F. (2022). Importancia de la comunicación asertiva en la relación enfermero-paciente. Estrategia educativa para estudiantes de la carrera de Enfermería. *Revista Conrado*, 18(S1), 442-452.
- Romero-Rodríguez, L. M., Castillo-Abdul, B., & Ravina-Ripoll, R. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. Universidad de Huelva, España. Pág 41-54.
- Triviño-Cervera M, García-Ubaque J, & García-Benítez. (2017). Gestión de la motivación laboral en el personal de enfermería. *Revista salud, historia y sanidad*, 12(3), 65–76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4679589>
- Vermeir, P., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Deveugele, M., Peleman, R., Verhaeghe, R., Cambré, B., & Vogelaers, D. (2017). Job Satisfaction in Relation to Communication in Health Care Among Nurses: A Narrative Review and Practical Recommendations. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244017711486>

### **Anexo 3. Encuesta: La comunicación Parte del Clima Laboral**

#### **Encuesta del Contenido**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Fecha:**

#### **1. ¿Qué es la comunicación asertiva?**

- a) Es un proceso dinámico, fluido y constante en la transmisión de un mensaje dirigido a una persona o a varias, cuya recepción produce una respuesta.
- b) Es una habilidad individual facilita expresiones de sentimientos, opiniones y pensamientos, pero, además, considerando el tiempo en el que se expresan los actos comunicativos, siendo oportunos y adecuados respetando los derechos individuales

#### **2. ¿Cuáles son los tipos de comunicación administrativa?**

- a) Oral, escrita
- b) Ascendente, descendente
- c) Ascendente, descendente, horizontal y general

#### **3. Seleccione cuáles son las barreras de la comunicación**

- Incongruencia entre el contenido del mensaje
- Deficiente redacción en el mensaje, no contiene todos los datos sobre lo que se quiere expresar, el resultado es que puede no ser comprendido.
- Claridad, escucha activa
- Descuidos y omisiones

1. a,b,c,d

2. a,b,d

3. b,c,d

**4. ¿Cuál de esta opción son estrategias de asertividad?**

- a) Saber decir sí, asertividad sin reconocimiento
- b) Aserción negativa, disco repetido

**5. ¿A qué tipo de relación interpersonal representa el siguiente enunciado?**

En la que se vive en un ambiente sano, con aprecio y cordialidad, en donde los sujetos son capaces de solucionar y afrontar los problemas que se plantean y, por consiguiente, de disminuir el estrés.

- a) Negativo
- b) Positivo

**6. Seleccione la opción correcta. Las Habilidades sociales son:**

- a) Empatía
- b) Desconfianza
- c) Confianza
- d) Compañerismo
- e) Comunicación asertiva

1. a,b,c,d

2. b,c,d,e

3. a,c,d,e

**7. Las 5C del trabajo en equipo son:**

- a) Comunicación, complementariedad, coordinación, desconfianza y compromiso
- b) Comunicación asertiva, complementariedad, coordinación, confianza y compromiso
- c) Comunicación asertiva, complementariedad, coordinación, cortesía y compromiso



**8. ¿Qué es un líder?**

- a) Es una persona que tiene habilidad para guiar, conducir, dirigir, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad
- b) Es una persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades.

**9. Seleccione la respuesta correcta.**

- a) Un líder debe aplicar un solo tipo de liderazgo
- b) Un líder utilice diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a la ocasión que sucede en ese momento.

**10. Trabajo en equipo. ¿Cuál de estas definiciones es correcta?**

- a) Los miembros son independientes entre sí y tienen responsabilidades individuales.
- b) Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un propósito u objetivo compartido

#### Anexo 4. Encuesta de Satisfacción del Programa Educativo

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO

#### La Comunicación como Parte del Clima Laboral

<b>Logística</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Muy Mala</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación					
Organización general					
<b>Participación</b>					
Adquirió nuevas habilidades					
Adquirió nuevos conocimientos					
<b>Expositores y contenido</b>					
Claridad en la exposición de los contenidos					
Dominio de los contenidos expuestos en el curso					
Disposición del docente a responder dudas					
Disponibilidad de materiales para facilitar el aprendizaje					

## **Anexo 5. Modelo de Supervisión Híbrido**

### **Modelo de Supervisión Híbrido**

Se presenta este modelo de supervisión que recurre a 3 fuentes importantes esta área como son: Siete lentes de Hawkins y Shohet, Transteórico de Hess y Emocional de Wetchler. (Villafuerte,2020; & Laso, 2020).

Este tipo de supervisión abarca contextos organizacionales, paciente-supervisado y la relación ente el supervisado –supervisor. Donde el que realiza la supervisión debe reunir las siguientes características: empatía, calidez y autenticidad. (Villafuerte,2020; & Laso, 2020).

La supervisión en enfermería se basa en conocimientos técnico-científicos adjudicando los procesos administrativos y cimentándose en valores éticos, morales y espirituales que permite fortalecer su función. (Lorenzo et al, 2016)

Por eso la supervisión debe estar a cargo de un profesional experto que brinde apoyo, orientación y retroalimentación a su personal para el intercambio de conocimiento y puedan desarrollar las habilidades en su ámbito de trabajo a través del aprendizaje. (Kaphagawan & Useh, 2018)

Por lo tanto, la supervisora debe realizar un seguimiento constante al personal para guiarlos y de esta manera poder ejecutar evaluaciones oportunas para identificar las debilidades en los diferentes procedimientos realizando una reflexión y análisis de la práctica clínica (Kaphagawan & Useh, 2018) & (Rocha et al, 2021).

A su vez permite crear un ambiente seguro al confiar los supervisados en su supervisor así puede conocer más a fondo la personalidad, emociones y de necesidades del personal de

enfermería que se encuentra a su cargo, puesto que, juega un papel importante al momento de brindar cuidados a los usuarios; ya que, el objetivo de la supervisión en enfermería es brindar la seguridad en el cuidado tanto a los usuarios internos como externos. (Rothwell et al, 2021; & Rocha et al, 2021).

Entonces para que la supervisión sea eficaz, debe haber una comprensión compartida de su propósito por parte de todo el personal (Rothwell et al, 2021).

La supervisión en enfermería es una función de gestión, para la cual debe contar con habilidades en liderazgo, dirección y control con la finalidad de mejorar el entorno laboral para maximizar la calidad de atención de enfermería en beneficio y satisfacción del usuario. (Lorenzo et al, 2016; & Loza-Vidal, 2022)

Para ello la supervisora debe aplicar un liderazgo adecuado mientras se supervisa, el mismo que dependerá de las diferentes circunstancias con el propósito de brindar mayor soporte y proporcionar asesoría, enseñanza permanente a cada miembro de equipo de trabajo de esta forma se establece un soporte en los cuidados. (Loza-Vidal, 2022)

La aplicación del modelo de supervisión híbrido que se propone con el objetivo de brindar el acompañamiento, apoyo, orientación y retroalimentación para mejorar las habilidades del talento humano a cargo.

El modelo que se propone para su implementación tiene 10 características:

**1. Conferenciante:** expone de manera somera conceptos y técnicas e intenta motivar a conocer más.

- Se da a conocer las normas establecidas a nivel hospitalario como interno
- Protocolos y procedimientos, los mismos que deben ser revisados y actualizados cada 2 años

**1.1. Educador:** expone un curso de una currícula más amplia y al final evalúa al supervisado sobre los conceptos y habilidades aprendidos. Pues el principal objetivo de la supervisión es el educativo, y el supervisor intentará llevar a los ámbitos cognitivos, emocionales y pragmáticos del supervisado con base en su estilo de aprendizaje, fortalezas y debilidades.

**2. Problemática:** La atención se concentra en los detalles del caso

Para poder conocer los problemas que se suscitan en la unidad, se debe contar con:

- Aplicación de encuestas que servirán para adquirir la información
- Análisis causa-efecto (diagrama de Ishikawa)
- Diagnóstico situacional, que debe ser actualizado cada año, para conocer los problemas en los que se va a intervenir.

**3. Intervenciones:** centrarse en las estrategias para resolver el problema.

- Considerar las diferentes opiniones del personal de enfermería como posibles soluciones
- Contar con un plan estratégico

**4. Atención en el supervisado.** Se revisa cómo el trabajo con pacientes, puede afectar en forma consciente o inconsciente al profesional en supervisión.

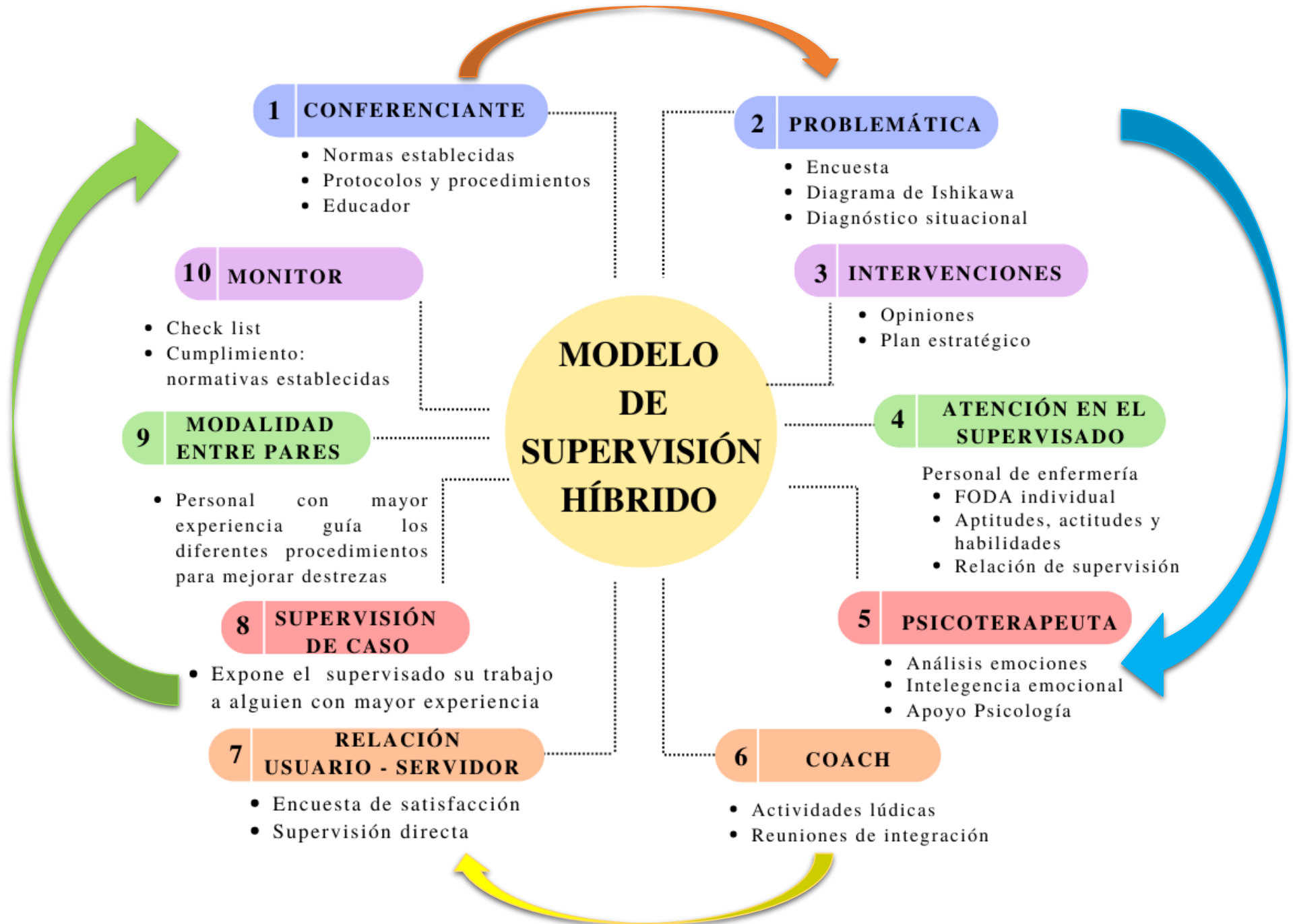
- Análisis FODA del personal de enfermería

- Conocer las aptitudes, actitudes y habilidades del personal
  - Centrarse en la relación de supervisión.
  - La atención debe centrarse en los contextos más amplios en los que se desarrolla el trabajo
5. **Psicoterapeuta:** la supervisora se centra en su propia experiencia al escuchar a la persona en supervisión en el “aquí y ahora”.
- Análisis de las emociones primarias o innatas y secundarias o adquiridas del personal de enfermería
  - Aplica la inteligencia emocional
  - Solicitar apoyo de Psicología
6. **Coach:** es la persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal. Brinda ayuda centrado en al aprendizaje procedimental por medio de una enseñanza personalizada.
- Actividades lúdicas
  - Reuniones de integración
7. **Relación usuario-servidor:** enfocarse en la relación entre el paciente y el supervisado.
- Aplicar la encuesta de satisfacción al paciente
  - Supervisión directa
8. **Supervisión de casos:** uno o varios aprendices, con el fin de afinar sus habilidades y dar un mejor servicio, exponen su trabajo a alguien con mayor experiencia.
9. **Modalidad entre pares:** un colega un poco más experto ayuda y orienta a otro con menor experiencia en un ambiente más informal y relajado.
- Personal con mayor experiencia guía o enseña los diferentes procedimientos para mejorar destrezas

**10. Monitor:** registro de documentos, cumplimientos legales y profesionales.

- Check list de los diferentes procedimientos basados en protocolos
- Cumplimiento de las normativas establecidas

La meta de supervisión es acompañar al profesional en formación, de acuerdo con la perspectiva que él requiera, ya sea que se trate de facilitar su insight, elaborando el caso o bien, aprendiendo a trabajar desde la realidad del paciente.





## Referencia Bibliográfica

- Kaphagawani, N. C., & Useh, U. (2018). Clinical Supervision and Support: Exploring Pre-registration Nursing Students' Clinical Practice in Malawi. *Annals of global health*, 84(1), 100–109. <https://doi.org/10.29024/aogh.16>
- Laso Ortiz, E. (2020). *Guía integral de supervisión en psicoterapia*. Ediciones Morata, S. L. Madrid España.
- Lorenzo A, Rivero A, Pérez J & Vásquez F. (2016). Propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental. *Rev CONAMED*. 21(3):158-163.
- Loza-Vidal, H. (2022). Registros de supervisión de enfermería en una institución de tercer nivel de atención: Nursing supervision records in a tertiary care institution. *Revista De Enfermería Neurológica*, 20(2). <https://doi.org/10.51422/ren.v20i2.334>
- Rocha I, Pinto C &Carvalho L. (2021). Impact of clinical supervision on job satisfaction and emotional competence of nurses. *Revista brasileira de enfermagem*, 74(6), e20210125. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0125>
- Rothwell, C., Kehoe, A., Farook, S. F., & Illing, J. (2021). Enablers and barriers to effective clinical supervision in the workplace: a rapid evidence review. *BMJ open*, 11(9), e052929. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-052929>
- Villafuerte Montiel, A. (2020). Modelos contemporáneos de supervisión clínica: nuevas direcciones. *Multidisciplinary Health Research*. 5 (1). DOI: 10.19136/mhr.a5n1.4210

## **Anexo 6. Encuesta: Modelo de Supervisión Híbrido**

### **Modelo de Supervisión Híbrido**

Se le invita a participar de manera voluntaria llenando la siguiente encuesta que tiene como objetivo determinar el grado de satisfacción del modelo de supervisión que realiza su supervisora. La información que Ud. Proporcione en esta encuesta es totalmente confidencial y anónima.

**1. ¿Las ideas u opiniones del personal son tomadas en cuenta para solucionar problemas o situaciones dentro del servicio?**

Siempre    A veces    Nunca

**2. ¿En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todas las enfermeras del servicio?**

Siempre    A veces    Nunca

**3. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento o incentivo por hacer un buen trabajo?**

Siempre    A veces    Nunca

**4. ¿Cómo se siente acerca de las acciones y el apoyo brindado por su superior directo?**

Altamente satisfecho

Parcialmente satisfecho

Bajamente satisfecho

**5. ¿Cómo se siente con el trato que le brinda su supervisora?**

Altamente satisfecho

Parcialmente satisfecho

Bajamente satisfecho

**6. ¿Está de acuerdo con el modelo de supervisión que aplica su supervisora?**

Altamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Bajamente de acuerdo

## **Anexo 7. Argumentación Teórica del Impacto de las Jornadas Laborales Extensivas**

### **Impacto de las Jornadas Laborales Extensivas en la Seguridad del Cuidado y en la Salud del Profesional**

Las largas jornadas de trabajo tienen un impacto negativo en el personal de enfermería, incidiendo en el deterioro de la vida personal, social, familiar y en la calidad de atención del paciente. (Vega-Monsalve, 2018)

Las largas y extenuantes jornadas de trabajo, puede deteriorar la seguridad del paciente por las restricciones del tiempo al brindar el cuidado, así de esta manera asocia el incremento los eventos adversos. (Hayashi et al, 2020; & Iheduru-Anderso et al, 2021)

Los eventos adversos que se provocan en los pacientes con mayor frecuencia por las largas horas de trabajo son: errores de medicación, infecciones nosocomiales, infecciones del tracto urinario asociadas al catéter, úlceras por decúbito, caídas que causan lesiones y errores o casi accidentes. (Bae et al, 2018)

Las tasas de error incrementan a medida que aumentaba la duración de los turnos: el 2% de los turnos de 8,5 horas o menos se asoció con al menos 1 error autoinformado en comparación con el 4 % de los turnos de 12,5 horas o más. (Ayas et al, 2020)

Hayashi et al, (2020) en su estudio menciona que se debe tener en cuenta factores como: las horas de trabajo, el número de turnos de noche y días libres del personal; debido que, la pérdida de sueño puede provocar una disminución grave del rendimiento y un deterioro cognitivo durante la atención al usuario. (Ayas et al, 2020). Por lo tanto, estos factores afectan la seguridad del paciente cuando no son tomados en consideración al momento de elaborar el horario de trabajo.

Además, el personal de enfermería trabaja en ambientes de alto estrés por la sobrecarga de trabajo, disminuye la calidad de atención al paciente por las largas horas de trabajo (10 o más horas). (Iheduru-Anderso et al, 2021 & Son et al, 2019). También el personal se siente abrumadoramente responsable de más de un paciente; por eso, las políticas asociadas con las horas de trabajo tienen un efecto crucial en la atención y los resultados del paciente. (Son et al, 2019)

Por lo tanto, las largas horas de trabajo son el problema más evidente en las organizaciones hospitalarias porque afectan la seguridad tanto de los usuarios internos como externos. (Son et al, 2019)

Según Zhang et al, (2017) en su estudio menciona que debido a los horarios exigentes de trabajo (trabajo por turnos, largas horas de trabajo y horas extra) y diversos estresores físicos y psicosociales del trabajo como la carga de trabajo y presión de tiempo, las enfermeras corren un alto riesgo de conflicto trabajo-familia, agotamiento físico, consecuencias en las relaciones interpersonales y emocionales al sentirse abrumadoramente responsable de más de un paciente. (Son et al, 2019)

Por tanto, aumenta el estrés laboral, la ansiedad y la depresión en el personal de salud (Hayashi et al, 2020)

Por eso, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT, 2017) define a la carga mental como “todo tipo de actividades donde el trabajador sobre exige su mente por las largas horas de análisis y concentración a las que se ve expuesto durante la jornada de trabajo, por lo tanto, la carga mental tiene que ver con la complejidad de la actividad y la cantidad de tiempo para ejercerla, provocando que se disminuya la calidad del trabajo” como se citó (Del Valle, 2021)

Por otro lado, el sueño es importante en el cuidado de la salud, tanto la cantidad como la calidad del sueño se han asociado estrechamente con la salud física y mental. (Zhang et al, 2017 & Rivera et al, 2020) En un estudio realizado en Corea, las enfermeras dormían un promedio de 6,4 horas al día y tardaban en conciliar el sueño aproximadamente 60,4 minutos lo que resulta un descanso inadecuado. (Bae et al, 2018)

En consecuencia, los problemas del sueño tienen una asociación significativa con la salud mental en el personal de enfermería, debido a las largas horas de trabajo el personal genera estrés psicológico y al estar expuestas de manera prolongada este estrés puede provocar enfermedades cardiovasculares (Zhang et al, 2017 & Rivera et al, 2020)

Según el estudio realizado por Vega-Monsalve, los accidentes laborales ocurren entre el 2.7% y 6.3% en el personal que labora 12 horas o más. (2018)

En un estudio que se realizó en Colombia con 365 enfermeras donde el 60% labora 12 horas diarias y el 15.3% entre 58 y 96 horas a la semana. El 34.5% ha sentido que su estado de salud se ha deteriorado, puesto que reportan enfermedades que están relacionadas directamente con factores de riesgos de su cargo: escoliosis, fibromialgia, síndrome metabólico, trastorno del sueño, migraña y estrés. (Vega-Monsalve, 2018).

Los extensos horarios provocan múltiples efectos en los empleados como enfermedades físicas como dolor musculoesquelético y riesgo cardiometabólico, así como trastornos mentales como agotamiento emocional y síntomas depresivo (Zhang et al, 2017), (Bae, 2018) & (Rivera et al, 2020)

El estado de salud del personal que labora por turnos y las largas horas de trabajo dan lugar a efectos de salud agudos y crónicos que van desde el síndrome metabólico hasta los cánceres que surgen de vías biológicas compartidas e interactivas. (Rivera et al, 2020)

Autores como Rivera et al, (2020) mencionan que “el trabajo por turnos interrumpe el ritmo circadiano de una persona y los procesos internos controlados por este ritmo, como los genes del reloj para la proliferación celular y la secreción de melatonina. Estas interrupciones promueven la inflamación y la oncogénesis y son inmunosupresoras desencadenando posteriormente en un cáncer.”

Las horas de trabajo extensas también pueden inducir a realizar poca actividad física y alimentarse inadecuadamente. (Rivera et al, 2020)

En el metanálisis realizado por Rivera et al, 2020 refiere sobre los efectos de las horas de trabajo no estándar sobre la productividad y la seguridad, como la fatiga y las lesiones laborales se asocian con un mayor riesgo de cáncer de mama, enfermedades metabólicas y enfermedades cardiovasculares

Autores como Rivera et al, 2020 concluyeron que el aumento de riesgo de cardiopatía isquémica entre los trabajadores por turnos es del 13% y que cada año de trabajo por turnos condujo a un aumento del 0,9 % en el riesgo de cardiopatía isquémica. Por otro lado, en quienes trabajan más de 40 horas a la semana se asocia en el riesgo de accidente cerebro vascular por las largas horas de trabajo. (Rivera et al, 2020)

Por otra parte, el personal de enfermería que está en gestación con las largas jornadas de trabajo puede tener el riesgo de un parto pretérmino. (Rivera et al, 2020)

En conclusión, el personal debe tener conocimiento sobre los riesgos asociados a las largas horas de trabajo que a futuro tiene un impacto negativo en su salud y la del paciente, para de esta manera realizar evaluaciones e intervenciones basadas en evidencia que podrían mitigar el riesgo, así de esta manera considerar la reformulación de horarios de acuerdo a la ley vigente.

## Referencia Bibliográfica

- Ayas, N. T., Jeklin, A. T., Tholin, H., Rogers, A. E., Dodek, P., Hirsh-Allen, A. J., Norena, M., & Wong, H. (2020). Consecutive nursing shifts and the risk of hypoglycemia in critically ill patients who are receiving intravenous insulin: a multicenter study. *Journal of clinical sleep medicine : JCSM : official publication of the American Academy of Sleep Medicine*, 16(6), 949–953. <https://doi.org/10.5664/jcsm.8382>
- Bae S-H, Hwang S-W & Lee G. (2018). Work Hours, Overtime, and Break Time of Registered Nurses Working in Medium-Sized Korean Hospitals. *Workplace Health & Safety*. 66(12):588-596. doi:10.1177/2165079918769683
- Del Valle Solórzano, Karen Sofía. (2021). La sobrecarga laboral del personal de enfermería que influye en la atención a pacientes. *Revista San Gregorio*, 1(47), 165-179. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i47.1966>
- Hayashi, R., Fujita, S., Iida, S., Nagai, Y., Shimamori, Y., & Hasegawa, T. (2020). Relationship of patient safety culture with factors influencing working environment such as working hours, the number of night shifts, and the number of days off among healthcare workers in Japan: a cross-sectional study. *BMC health services research*, 20(1), 310. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05114-8>
- Iheduru-Anderson, K. C., Agomoh, C. J., & Inungu, J. (2021). African born black nurses' perception of their U.S. work environment: Race matters. *Nursing outlook*, 69(3), 409–424. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.11.009>
- Rivera, A. S., Akanbi, M., O'Dwyer, L. C., & McHugh, M. (2020). Shift work and long work hours and their association with chronic health conditions: A systematic review of systematic reviews with meta-analyses. *PloS one*, 15(4), e0231037. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231037>

- Son, Y. J., Lee, E. K., & Ko, Y. (2019). Association of Working Hours and Patient Safety Competencies with Adverse Nurse Outcomes: A Cross-Sectional Study. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4083. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214083>
- Vega-Monsalve, N.D.C. (2018). Influencia de la jornada de trabajo en la salud del personal de enfermería. *Cultura de los Cuidados*. 22(50). <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2018.50.13>
- Zhang, Y., Duffy, J. F., & De Castillero, E. R. (2017). Do sleep disturbances mediate the association between work-family conflict and depressive symptoms among nurses? A cross-sectional study. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 24(8), 620–628. <https://doi.org/10.1111/jpm.12409>



## **Anexo 8. Entrada, Procesos y Salida de la Unidad de Diálisis**

### **ENTRADA, PROCESOS Y SALIDA DE LA UNIDAD DE DIÁLISIS**

Toda organización funciona como un sistema, los procesos están interrelacionados y son interdependientes; cuando la organización actúa en consecuencia los beneficios son mayores y se logra alcanzar los objetivos, para lo cual se ve en su totalidad a los sistemas; es decir con un enfoque de calidad para comprender el grado en que se cumple manera sistemática con los requerimientos para satisfacer las necesidades o expectativas de los usuarios, ya que es el paciente quien define la calidad del servicio que le ofrecen los profesionales sanitarios. (Balderas, 2015)

Entonces los procesos son un conjunto de pasos ordenados y relacionados entre ellos a través de los cuales se convierten los insumos en productos o resultados con un valor agregado. (Balderas, 2015)

La administración de procesos consiste en identificar, definir, determinar las interrelaciones, optimizar, operar y mejorar los procesos de la organización. La administración de procesos busca la administración integral y dinámica a través de actividades que agregan valor a los clientes. (Balderas, 2015)

El modelo de gestión del cuidado de la Unidad de Diálisis tiene el sustento en la teoría de la calidad de atención sanitaria de Avedis Donabedian con un enfoque de entrada (input, estructural o insumo), de proceso (black box) y salida (output, salida o resultado) que permite evaluar a través de indicadores. (Balderas, 2015 & García- Fabila,2018).

**Entrada:** son todos los recursos necesarios para poder brindar atención al paciente; es decir, se mide la cantidad y calidad del personal, equipos e instrumentos, recursos financieros,

instalaciones físicas, normas, reglamentos, procedimientos y sistemas de información. (Balderas, 2015 & García- Fabila,2018).

**Proceso:** Mediante todas las actividades en torno al trabajo diario se produce el proceso de transformación de los insumos, los recursos materiales se evalúan y las acciones realizadas determinan el tipo de salida del sistema, en otras palabras, son las acciones del personal de enfermería y del paciente, proceso de comunicación y aplicación de procedimientos. (Balderas, 2015 & García- Fabila,2018)

**Salida:** El producto en la práctica de enfermería es la satisfacción de necesidades del cliente en relación con la atención de enfermería que demanda. (Balderas, 2015 & García-Fabila,2018)

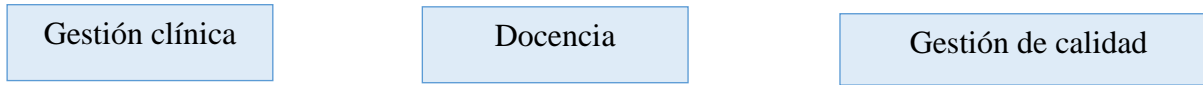
Al aplicar indicadores de calidad, permitirá apreciar la calidad de atención brindada a los pacientes. Por lo tanto, las enfermeras trabajaran en conjunto con el equipo interdisciplinario para lograr un objetivo en común, calidad en los cuidados. (García-Fabila,2018).

La retroalimentación del sistema es una necesidad constante, con el propósito de proporcionar información del estado uniforme entre insumos y productos, o el peligro de destrucción. (Balderas, 2015)

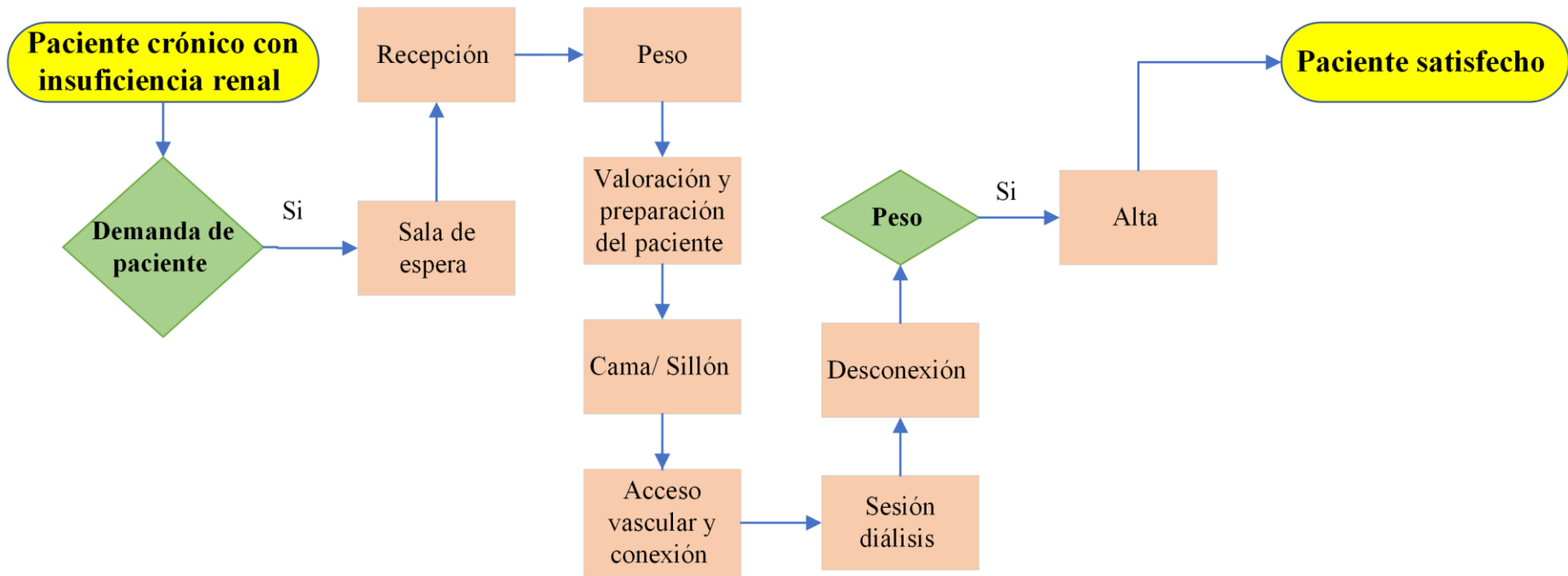
Con todo lo antes expuesto, se establece un levantamiento gráfico de los procesos de la Unidad de Diálisis que permitiendo observar los procesos que tienen en esta organización.

Proceso de Diálisis

PROCESO ESTRATÉGICO

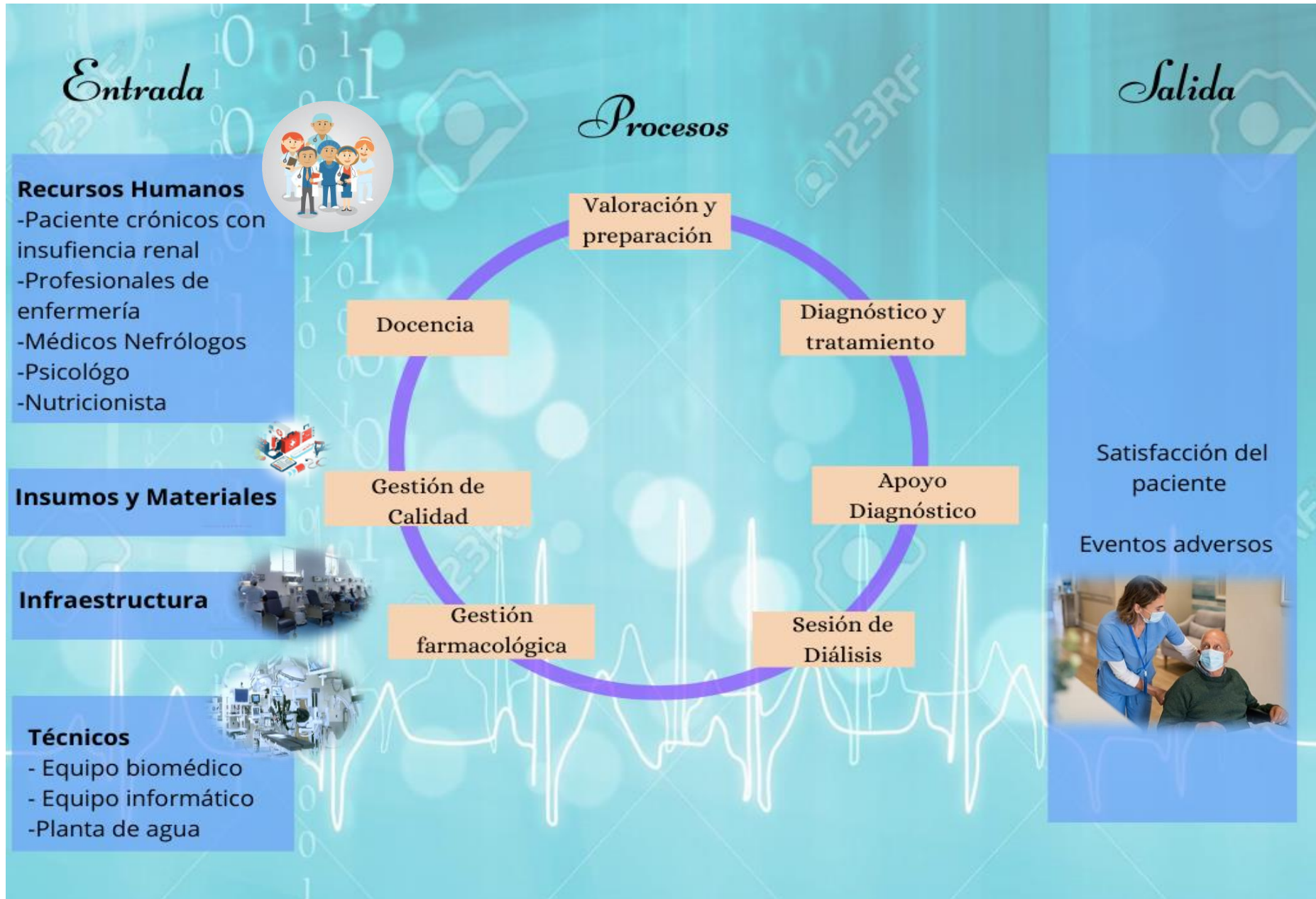


PROCESO CLAVE



PROCESO DE SOPORTE



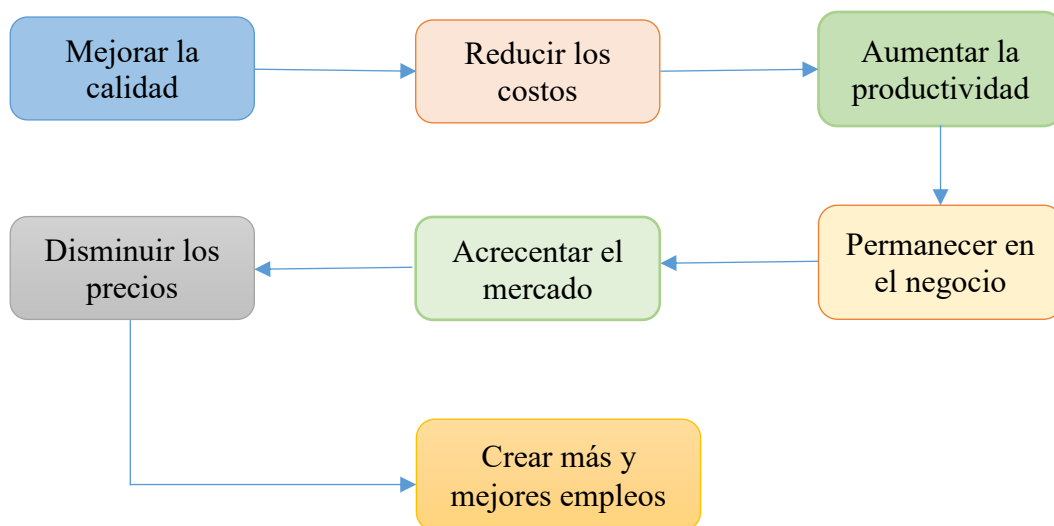


Para poder evaluar los diferentes procesos realizaría considerando el modelo de Deming porque es un plan de mejora continua, se aplica el círculo de Deming permite lograr los resultados esperados en forma sistemática y tomar decisiones a partir de información confiable. (Balderas, 2015)

### El círculo de Deming tiene cuatro fases:

- **Planear:** dejar claros los objetivos, el diagnóstico administrativo, la definición de acciones y el plan de trabajo.
- **Hacer:** es la ejecución de las acciones planeadas que se van a llegar a cabo.
- **Verificar:** controlar que todo se esté realizando adecuadamente.
- **Actuar:** Se refiere a realizar los ajustes correspondientes, volver a plantear acciones si es necesario y sistematizar los procedimientos para verificar.

### Reacción en cadena de Deming



La reacción en cadena de Deming habla de mejorar la calidad de atención mediante el levantamiento gráfico de las entradas, procesos y salidas de la unidad de diálisis para contar con un enfoque sistémico, así de esta manera aumentar la productividad y satisfaciendo al paciente con la atención recibida. (Balderas, 2015)

## Referencia Bibliográfica

Álvarez de Lara M, Dolores Arenas M & Salgueira Lazo M. (2021) Nefrología al día. Calidad y Seguridad en el Tratamiento del Paciente con Enfermedad Renal Crónica. Disponible en: <https://www.nefrologiaaldia.org/380>

Balderas Pedrero, M (2015). Administración de los servicios de enfermería. 7ma Edición. McGraw Hill Education.

García-Fabila, E. (2018). Recordando a Avedis Donabedian. Tres lustros después. Calidad de la atención médica. *Medicina e Investigación UAEMé*, 6(1), 48-5