



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ENFERMERÍA**

**RELACIÓN DE LA SUPERVISIÓN A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE  
DIRIGIDO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE ENFERMERÍA**

# **TESIS**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ENFERMERÍA**

**CIENCIAS DE LA SALUD**

**PRESENTA:**

**DALIA ISABEL RAMÍREZ SOSA**

**TUTORES PRINCIPALES:**

**DRA. MARÍA SUSANA GONZÁLEZ VELÁZQUEZ**  
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

**MTRA. BELINDA DE LA PEÑA LEÓN**  
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

**CIUDAD DE MÉXICO, FEBRERO DE 2023**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres, por haberme dado la vida, por enseñarme el valor del esfuerzo y la responsabilidad y por el inmenso amor de madre que me ha impulsado a lograr las metas propuestas.*

*A la Dra. María Susana González Velázquez y la Mtra. Belinda de la Peña León por su valiosa asesoría y dirección acertada para el desarrollo de esta tesis, por compartir muy agradables momentos, sus consejos, su disponibilidad en todo momento y todas las oportunidades brindadas. Excelentes profesionales y admirables personas.*

*Al directivo de Enfermería del INCMNSZ por su apoyo para mi superación personal y profesional.*

*Al Programa de Maestría y doctorado en Enfermería de la Universidad Nacional Autónoma de México, por su infinito apoyo en el desarrollo de nuevas competencias.*

## DEDICATORIAS

*A la persona que siempre ha estado disponible para mí, quien con dulzura y un inmenso amor, ha inculcado en mi valores y deseos de salir adelante, quien me llena de comprensión y nunca me deja sola, la que siempre me motiva a ser mejor cada día mejor.*

*Con cariño para ti... mamá*

*Te amo*

*A todos aquellos que confiaron en mí y me motivaron a seguir adelante con esta investigación.*

## RESUMEN

**Introducción:** La supervisión de enfermería juega un papel fundamental en la implementación de estrategias de aprendizaje dirigido que mejoren el desempeño laboral de los profesionales, garantizando así una atención de calidad.

**Objetivo:** Evaluar la relación que existe entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería.

**Metodología:** estudio cuantitativo con diseño descriptivo, correlacional de corte transversal desarrollado en el área de urgencias de un Instituto Nacional de Salud de la Ciudad de México, en 2022. El universo estuvo conformado por profesionales de enfermería del Instituto Nacional de Nutrición, la muestra fue de 90 profesionales seleccionados por muestreo aleatorio simple, Se utilizó un instrumento que mide el desempeño laboral y la supervisión a través de una escala tipo Likert que va de nunca a siempre, clasificando las variables en tres categorías: nivel bajo, nivel medio y nivel alto.

**Resultados:** existe una correlación directamente proporcional entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral, es decir un nivel medio de la categoría del instrumento, a mayor supervisión mayor desempeño laboral; así como, cuando existe mayor capacitación, comunicación, supervisión programada, hay un mayor desempeño laboral.

**Conclusiones:** Los resultados evidencian que al impulsar la implementación del proceso de supervisión mediante el modelo de aprendizaje dirigido es posible potencializar el desempeño laboral de los profesionales de enfermería. Asimismo, el desempeño laboral del profesional se beneficia mediante las estrategias de supervisión como son: la capacitación continua, la comunicación efectiva, la retroalimentación y la supervisión programada.

**Palabras Claves:** supervisión de enfermería, rendimiento laboral, urgencias.

## ABSTRAC

**Introduction:** Nursing supervision plays a fundamental role in the implementation of directed learning strategies that improve the job performance of professionals, thus ensuring quality care.

**Objective:** To evaluate the relationship between supervision through directed learning and nursing job performance.

**Methodology:** quantitative study with a descriptive, correlational, cross-sectional, cross-sectional design in the emergency department of a National Health Institute in Mexico City, from March to May 2022. The universe was made up of nursing professionals from the National Institute of Nutrition, the sample was 90 professionals selected by simple random sampling. An instrument was used to measure job performance and supervision through a Likert-type scale ranging from never to always, classifying the variables into three categories: low level, medium level and high level.

**Results:** there is a directly proportional correlation between supervision through directed learning and job performance, i.e. a medium level of the instrument category, the higher the supervision the higher the job performance; as well as, when there is more training, communication, programmed supervision, there is higher job performance.

**Conclusions:** The results show that by promoting the implementation of the supervision process through the directed learning model, it is possible to enhance the work performance of nursing professionals. Likewise, the professional's work performance benefits from supervision strategies such as: continuous training, effective communication, feedback and programmed supervision.

**Keywords:** nursing supervision, job performance, emergency department.

## ÍNDICE

ABREVIATURAS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS .....	8
I. INTRODUCCIÓN .....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	11
II.1 SERVICIOS DE SALUD EN MÉXICO .....	11
II.1.2 Servicio de urgencias.....	12
II.1.3 Organización de los servicios de urgencias .....	12
II.1.4 Enfermería en el servicio de urgencias .....	13
II.2 GESTIÓN DEL CUIDADO DE ENFERMERÍA .....	14
II.2.1 Gestión de los recursos humanos de enfermería .....	15
II.3 SUPERVISIÓN EN ENFERMERÍA .....	16
II.3.1 Antecedentes .....	16
II.3.2 Concepto de la supervisión de enfermería .....	17
II.3.3 Tipos de supervisión.....	18
II.3.4 Técnicas de supervisión.....	20
II.3.5 Objetivos de la Supervisión .....	21
II.3.6 instrumentos de supervisión.....	22
II.3.7 Funciones de la supervisión de enfermería .....	23
II.4 Desempeño laboral en enfermería .....	29
II.4.1 Antecedentes de la evaluación de desempeño laboral .....	31
II.4.2 Evaluación de Desempeño laboral .....	32
II.4.3 Beneficios de la evaluación de desempeño laboral .....	33
II.4.4 Evaluación del desempeño laboral de enfermería .....	33
II.4.5 tipos de evaluación de desempeño laboral .....	34
II.5 APRENDIZAJE DIRIGIDO.....	37
II.6 SUPERVISIÓN A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE DIRIGIDO .....	39
III. ESTADO DEL ARTE.....	41
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	49
IV.1 Pregunta de investigación:.....	50

V. HIPÓTESIS.....	51
VI. OBJETIVO GENERAL:.....	52
V.1 Objetivos específicos:.....	52
VII. MATERIAL Y MÉTODO .....	53
VII.1 DISEÑO .....	53
VII.2 UNIVERSO DE ESTUDIO .....	54
VII.2.1 Población:.....	54
VII.2.2 Muestra:.....	54
VII.2.3 Criterios de inclusión.....	54
VII.2.4 Criterios de exclusión .....	54
VII.3 VARIABLES.....	54
VII.3.1 Operacionalización de variables .....	55
VII.4 RECOLECCIÓN DE DATOS .....	59
VII.5 INSTRUMENTO .....	60
VIII. ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	63
IX. ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES .....	64
X.RESULTADOS .....	65
XI. DISCUSIÓN.....	76
XII. CONCLUSIONES .....	80
XIII. PROPUESTAS/PERSPECTIVAS .....	81
XIV. RECURSOS .....	82
XV REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
XV. ANEXOS .....	95



## ABREVIATURAS

ACLS	Advanced Cardiovascular Life support
ATLS	Advanced trauma life support
BLS	Basical Life support
CNB	Comisión Nacional de Bioética
CONAMED	Comisión Nacional de Arbitraje Médico
DECS	Descriptores en Salud
DE	Desviación Estándar
ECNT	Enfermedades crónicas no transmisibles
FES Zaragoza	Facultad de Estudios Superiores Zaragoza
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IC	Intervalo de confianza
LANIC	Latin American Network
INCMNSZ	Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán
NOM 027	Norma Oficial Mexicana 027
OIT	Organización internacional del Trabajo
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OMS	Organización Mundial de la Salud
RAE	Real Academia de la lengua Española
RCP	Reanimación Cardio Pulmonar
SAAD	Supervisión a través del aprendizaje dirigido
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STPS	Secretaria del trabajo y previsión social
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

### Índice de Tablas

Tabla I	Características sociodemográficas de la muestra (n=90).
Tabla II	Niveles de supervisión a través del aprendizaje dirigido.
Tabla III	Medición de la supervisión y sus dimensiones (n=90).
Tabla IV	Medición de la variable desempeño laboral de enfermería (n=90).
Tabla V	Medición de las dimensiones de desempeño laboral de enfermería (n=90).
Tabla VI	Aprendizaje dirigido integrado en la supervisión de enfermería.
Tabla VII	Relación entre variables supervisión a través del aprendizaje dirigido, desempeño laboral de enfermería y sus dimensiones
Tabla VIII	Relación entre variables desempeño laboral de enfermería el aprendizaje dirigido utilizado en el modelo de supervisión.

### Índice de cuadros

Cuadro I	Áreas de atención en los servicios de urgencias
Cuadro II	Descriptores en salud utilizados.
Cuadro III	Estrategias de Búsqueda en bases de datos.
Cuadro IV	Estudios sobre la relación de la supervisión y el desempeño de enfermería
Cuadro V	Operacionalización de Variables
Cuadro VI	Medición de las variables.

### Índice de Gráficos

Gráfico I	Niveles de supervisión a través del aprendizaje dirigido.
Gráfico II	Medición de la supervisión y sus dimensiones (n=90).
Gráfico III	Medición de la variable desempeño laboral de enfermería (n=90)
Gráfico IV	Medición de las dimensiones de desempeño laboral de enfermería (n=90)

## I. INTRODUCCIÓN

La finalidad de los servicios sanitarios es garantizar la salud a la población y la eficacia con la que se logra depende de los servicios que prestan y de la manera en la que están organizados<sup>1</sup>; en ese marco, Enfermería mantiene una posición central ya que en el mundo existe alrededor de veintiocho millones de profesionales, lo que representa entre el 60% y el 89% de la fuerza dedicada a la atención sanitaria y proporciona hasta el 90% de los servicios de salud<sup>2</sup>.

En este sentido, los servicios de salud requieren de profesionales de enfermería con las competencias necesarias para brindar una “atención oportuna, personalizada, humana, continua y eficiente”<sup>3</sup>. Por esta razón, el cuidado que brinda el profesional de Enfermería está directamente vinculado a su desempeño laboral, donde manifiesta las competencias alcanzadas compuestas por un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas productivas y de acuerdo al área donde se desempeña<sup>4</sup>.

Por ello, ante la necesidad de verificar la ejecución de los lineamientos establecidos para el ejercicio profesional, es necesaria la supervisión de enfermería, el cual es un concepto antiguo que ha sufrido diversos cambios iniciando desde el punto de vista estrictamente administrativo, evolucionando a la adopción del enfoque educativo y humanístico y actualmente se ha conceptualizado como: “un proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas con características específicas, comprueban y/o verifican el desempeño del personal a su cargo, con la finalidad de establecer procedimientos y estrategias que mejoren las condiciones de trabajo asegurando la calidad en la atención del cuidado”<sup>5</sup>, lo que ha impulsado las actividades basadas en el conocimiento científico administrativo y las técnicas desarrolladas para la gerencia del cuidado en los diversos servicios de salud.

Actualmente, uno de los desafíos más grandes gira en torno al proceso gerencial, en lo que se refiere a asegurar una distribución y utilización de los recursos humanos, financieros y materiales a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios<sup>6</sup>, contemplando la eficacia, la eficiencia y la economía del sistema de salud<sup>7</sup>.

Sin embargo, no existe un modelo de supervisión de enfermería que garantice la mejora del desempeño laboral. Por esta razón es conveniente establecer metodologías que amplíen el panorama de la supervisión, entendiéndose como un proceso humano que requiere del aprendizaje en torno a los objetivos institucionales y donde la participación autónoma es primordial en la construcción de aprendizajes significativos, a fin de construir una cultura de calidad y sentido de pertenencia<sup>8</sup>.

Como resultado de esta problemática es necesario analizar los diversos modelos de supervisión que se llevan a cabo en la profesión de enfermería, por ejemplo, la propuesta del modelo de supervisión a través del aprendizaje dirigido, realizada por la directiva de enfermería del Instituto Nacional de Ciencias concibiendo a la supervisión como “un proceso humano con sustentos filosóficos, jurídicos y epistémicos en las áreas administrativas y pedagógicas; cuya vinculación permita desarrollar en los directivos de enfermería la facultad de implementar y evaluar procesos de gestión privilegiando el desarrollo humano a través de la construcción de competencias cognitivas, motrices y socio afectivas en los integrantes de la organización”<sup>9</sup>, utilizando para ello el aprendizaje dirigido entendido como la capacidad de la persona para el aprendizaje autónomo, con el propósito de mejorar su desempeño considerando las recomendaciones del supervisor, que le permita otorgar intervenciones de calidad en su práctica diaria de forma activa y reflexiva<sup>10</sup>.

Derivado de lo anterior surge la necesidad de indagar sobre la relación que existe entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral del personal de Enfermería.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1 SERVICIOS DE SALUD EN MÉXICO

El objetivo de los servicios sanitarios es proteger a las personas contra los riesgos y consecuencias físicas, mentales y económicas de desarrollar o contraer una enfermedad, padecimiento o malestar. La eficacia con la que se logra ese objetivo depende de los servicios que prestan y de la manera en la que están organizados, con frecuencia se indica que los servicios de salud requieren para definirse como tales, la intervención de personal debidamente acreditado, y la aplicación de un cierto nivel básico de conocimiento y tecnología médica<sup>1-2</sup>.

Las particularidades que los distinguen, son producto de múltiples factores, desde el conjunto de enfermedades y riesgo de la salud que más inciden en la mortalidad y/o morbilidad de la población, el nivel de fondos que se destina para financiar estas prestaciones, la disponibilidad de la tecnología y el recurso humano requerido para llevar a cabo una determinada intervención<sup>1,11</sup>. Por supuesto, el contexto económico, social, demográfico, político y cultural de las naciones, juega un rol central en las decisiones que se adoptan respecto al tipo y rango de servicios provistos, así como, la distribución que la oferta tendrá entre los numerosos grupos poblacionales que integran la sociedad, por lo tanto, Los recursos deberán emplearse en intervenciones de eficacia y de conformidad con las prioridades nacionales<sup>12</sup>.

Las demandas actuales de salud en el México, exigen profesionales de calidad en el campo de la Enfermería acorde a los avances tecnológicos y científicos con una formación académica fundada en valores humanos, ético- morales, capaces de participar con eficiencia en los servicios sanitarios con acciones específicas según las diferentes áreas de su desempeño<sup>13</sup>.

### **II.1.2 Servicio de urgencias**

La misión de la Medicina de urgencias es atender y resolver mediante el diagnóstico precoz y el tratamiento a cualquier situación que ponga en riesgo la vida del paciente o suponga una amenaza vital para el mismo o para algunos de sus órganos. La OMS define los servicios de urgencias como “el área responsable de dar atención médica y quirúrgica a los pacientes que requieren de una atención inmediata”<sup>14</sup>.

En los últimos años, los Servicios de Urgencias en México están soportando una gran presión y sobrecarga asistencial como consecuencia por una parte del aumento del número de pacientes que acuden a ellos y por otra parte de la percepción de la salud por parte del paciente.<sup>15</sup> A pesar de esta situación, los niveles de calidad son altos y los pacientes a través de la Encuesta de satisfacción del Sistema Nacional de Salud transmiten su gran confianza a los servicios de urgencias de los distintos hospitales nacionales, lo que ha hecho que se conviertan en un elemento clave del sistema sanitario<sup>16</sup>.

### **II.1.3 Organización de los servicios de urgencias**

Según la “NORMA Oficial Mexicana NOM-027-SSA3-2013, Regulación de los servicios de salud. Que establece los criterios de funcionamiento y atención en los servicios de urgencias de los establecimientos para la atención médica”<sup>17</sup>. Tienen que cumplir una serie de requisitos funcionales, estructurales y organizativos con el fin de garantizar la atención urgente y emergente, cumpliendo siempre unas condiciones de calidad, eficiencia y seguridad adecuadas<sup>18</sup>.

Deben formar parte de un sistema integral de Urgencias en perfecta coordinación con la red de Urgencias que exista dentro de su ámbito territorial. La atención médica en Urgencias comprende:

*Cuadro 1. Áreas de atención en los servicios de urgencias.*

Atención médica en el servicio hospitalario de urgencias	
<b>Triage</b>	Clasificación de los pacientes con el fin de priorizar la asistencia sanitaria y asignar el recurso asistencial adecuado a los pacientes que acuden a los servicios de urgencias.
<b>RCP</b>	Atención a la urgencia vital (emergencia, poli traumatizado, reanimación cardiopulmonar
<b>Observación clínica</b>	El funcionamiento de la observación es equiparable al de una unidad de hospitalización, donde se podrán realizar el tratamiento y la valoración de la evolución. Desde esta unidad se procederá al alta o al ingreso hospitalario
<b>Unidades de Semi-críticos</b>	Atención a los pacientes durante las primeras 4 horas, que necesitan una mayor carga de trabajo para su estabilización.

*NORMA Oficial Mexicana NOM-027-SSA3-2013, Regulación de los servicios de salud. Que establece los criterios de funcionamiento y atención en los servicios de urgencias de los establecimientos para la atención médica.*

#### **II.1.4 Enfermería en el servicio de urgencias**

La Enfermería en urgencias se define como: “la provisión de cuidados especializados de enfermería a una variedad de pacientes en las diferentes etapas de la vida, enfermos o con lesiones”<sup>19</sup>. El estado de salud de dichos pacientes puede ser estable o inestable, con necesidades complejas en situación crítica o de alto riesgo y requerir de vigilancia estrecha o cuidados intensivos<sup>19</sup>.

Según La NOM-027-SSA3-2013, el personal de enfermería que labore en el servicio de urgencias, de cualquier tipo de establecimiento para la atención médica, debe demostrar documentalmente que ha acreditado cursos afines a la atención médica de urgencias. En este sentido las competencias necesarias para que el profesional de Enfermería pueda desarrollar sus competencias en el Área de Urgencias son los siguientes<sup>17-20</sup>:

- a) Disponer de una adecuada, completa y específica formación que les permita el correcto manejo de las situaciones críticas en el ámbito hospitalario, para ello se sugiere que dispongan de una especialidad en cuidados críticos o específicos de urgencias médicas.
- b) Dominar los mecanismos para manejo del entorno hospitalario a la Recepción, Acogida y Clasificación de pacientes en estado crítico.
- c) Poseer actualización de las Guías de Intervención Hospitalarias.
- d) Saber actuar en situaciones de estrés para iniciar medidas terapéuticas en el centro hospitalario.
- e) Estar certificados en maniobras de RCP: BLS, ACLS, ATLS.
- f) Liderazgo en el equipo multidisciplinario<sup>18</sup>

## **II.2 GESTIÓN DEL CUIDADO DE ENFERMERÍA**

La profesión de Enfermería ha experimentado una gran evolución desde sus inicios; sin embargo, es partir de los años 70's que ha tenido un gran avance en cuanto al conocimiento científico administrativo y las técnicas desarrolladas para la gerencia del cuidado en los diversos servicios de salud<sup>20</sup>. Estas funciones de organización de los servicios hospitalarios, implican gran carga sobre el tramo de control de enfermería, esto debido al gran número en la plantilla de personal que labora en las diferentes instituciones, que van desde los institutos de alta especialidad hasta los centros de salud en las zonas más desprotegidas; además de ser una de las profesiones con más ramas en las cuales desempeñarse como, docentes o educadoras para la salud, en investigación y administradora de los servicios de salud<sup>20,21</sup>.

La práctica profesional de enfermería se ve afectada por múltiples condiciones que van desde avances tecnológicos, cambios en los sistemas de comunicación, así como del impacto epidemiológico con la presencia de nuevas enfermedades que atañen a la población, a pesar de ello las acciones de enfermería se caracterizan por ser polivalentes, altamente flexibles y con un gran contenido multidisciplinario.



Por lo tanto, es de suma importancia llevar a cabo una adecuada gestión del cuidado de enfermería, el cual engloba la gestión de: recursos humanos, materiales y la organización de los servicios hospitalarios donde se desenvuelven los profesionales de enfermería<sup>22</sup>.

La gestión del cuidado de enfermería se define como “la aplicación de un juicio profesional en la planificación, organización, motivación y control de la provisión de cuidados, oportunos, seguros, integrales, que aseguren la continuidad de la atención y se sustenten en lineamientos estratégicos, para obtener como producto final la salud.<sup>23</sup> Por lo tanto, el o la profesional responsable de la gestión debe considerar los valores, actitudes, aptitudes y conocimientos de la disciplina, que le permita desempeñarse en un lugar específico de trabajo<sup>24</sup>.

### **II.2.1 Gestión de los recursos humanos de enfermería**

Actualmente, el mayor desafío apuntado en el contexto de la profesión de enfermería es el proceso de su organización, en las instituciones hospitalarias, en lo que se refiere a asegurar una distribución y utilización de los recursos humanos, financieros y materiales que contemplen la eficacia, la eficiencia y la economía del sistema de salud<sup>20,21</sup>.

El personal de enfermería del ámbito hospitalario desarrolla gran número de tareas con un alto grado de exigencias y responsabilidades, las cuales, dependiendo de la forma en que están organizadas y de su conocimiento acerca de las herramientas gerenciales, pueden facilitar o perjudicar la calidad de la asistencia prestada. Se observan múltiples variables que afectan el desarrollo del capital humano tales como: la precarización de los insumos de trabajo, la alta rotación de trabajadores, el elevado ausentismo no programado, los equipos permanentes en número insuficiente; la falta de material de consumo necesario para el cuidado, entre otros, lo que exige urgentes adecuaciones en el modelo de gestión<sup>17,18,20</sup>.

## II.3 SUPERVISIÓN EN ENFERMERÍA

### II.3.1 Antecedentes

La supervisión de enfermería, es un concepto antiguo que ha sufrido diversos cambios, iniciando desde el punto de vista estrictamente administrativo, la cual surge ante esta necesidad de verificar la ejecución de los lineamientos establecidos para el ejercicio profesional, de acuerdo con las políticas de salud<sup>25</sup>; Es entonces que a partir de la década de los 80's surge de manera formal la supervisión de enfermería, evolucionando a la adopción del enfoque educativo y humanístico y actualmente se ha conceptualizado como: "un proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas con características específicas, comprueban y/o verifican el desempeño del personal a su cargo, con la finalidad de establecer procedimientos y estrategias que mejoren las condiciones de trabajo asegurando la calidad en la atención del cuidado"<sup>5</sup>, lo que ha dado paso a la participación de las enfermeras en el desempeño de actividades basadas en el conocimiento científico administrativo y las técnicas desarrolladas para la gerencia del cuidado en los diversos servicios de salud<sup>6,8,25</sup>.

Tomando en cuenta la especificidad del sector salud, cabe recordar que los desafíos asignados a los hospitales fueron reforzados por la necesidad de integración de una supervisión sistemática sobre las funciones de las personas asignadas a un cierto servicio, significando un impulso adicional para modificaciones conceptuales y operacionales en las formas de gestión. Por esta razón, la atención que brinda el profesional de Enfermería debe ser supervisada para confirmar que las competencias con las que cuenta el personal, estén compuestas por un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyan a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas productivas y de acuerdo al área donde se desempeña<sup>25,26</sup>.

### **II.3.2 Concepto de la supervisión de enfermería**

Una de las funciones esenciales para llevar a cabo los procesos encaminados a mejorar y garantizar la calidad en la atención de enfermería y que son desarrolladas por las enfermeras gestoras del cuidado es la supervisión; si acudimos a la Real Academia Española de la Lengua tenemos que, supervisión se entiende como “acción y efecto de supervisar”<sup>7,8,26</sup>; ahora bien, supervisar deriva del latín “SUPER”, que significa “mirar sobre, examinar en detalle, observar el proceso del trabajo y a los trabajadores durante su ejecución o acción”<sup>9</sup>. En este sentido la supervisión en enfermería es considerada como un proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas con características específicas, comprueban y/o verifican el desempeño del personal a su cargo, con la finalidad de establecer procedimientos y estrategias que mejoren las condiciones de trabajo pudiendo asegurar la calidad en la atención en el cuidado <sup>8,9,25</sup>.

Actualmente debido a la complejidad de los servicios de salud, la supervisión juega un papel importante para garantizar una atención con calidad y calidez que refleje los cuidados de enfermería en las fases de promoción, prevención, curación y rehabilitación a toda la población que demanda servicios de salud; así como, promover el trabajo en equipo y desarrollar la eficiencia del personal para lograr la máxima productividad<sup>6,8</sup>. Sin embargo, para que se la supervisión logre impactar el cuidado que otorgan los profesionales de enfermería, esta debe ser entendida como un “proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios<sup>4,6</sup>.

Por ende, se pueden establecer cuatro objetivos primordiales de la supervisión los cuales son:

- a. Enseñanza y formación permanentes.
- b. Ofrecimiento de servicios de calidad.
- c. Socialización del profesional.
- d. Elevar el nivel teórico y práctico de las actuaciones.

### **II.3.3 Tipos de supervisión**

La supervisión dependiendo del objetivo que persiga puede realizarse de diferentes formas y valiéndose de las técnicas más adecuadas.

La supervisión administrativa: se encuentra dentro de las herramientas de gestión necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, donde el supervisor es visto como una persona con mayor rango al resto de los trabajadores y posee características específicas que lo ubican en ese puesto, y es responsable de entregar resultados específicos enmarcados en su funciograma de acuerdo a los servicios que se ofrecen al usuario<sup>27</sup>. Algunas de las funciones que se atribuyen son:

- Selección y contratación del trabajador.
- Asignación de puestos de trabajo y servicios laborales.
- Planificación del trabajo.
- Distribución del trabajo.
- Delegación del trabajo.
- Dirigir, revisar y evaluar el trabajo.
- Coordinación con otras áreas y servicios.
- Distribución de la información.
- Introducir cambios y nuevas ideas<sup>21,22,23</sup>.

La supervisión educativa: está encaminada a fortalecer el proceso de enseñanza y formación de los trabajadores o en su caso de aquellos que están en proceso de convertirse en trabajadores o profesionales tal es el caso de personal que realiza exámenes prácticos, y estudiantes de los diversos grados académicos que realizan prácticas en la institución; la supervisión es básicamente educativa y proporciona al trabajador los recursos necesarios para su formación y capacitación favoreciendo el aprendizaje y la retroalimentación de temas específicos detectados por el supervisor quien además debe establecer estrategias de enseñanza formal o informal y de manera directa o indirecta<sup>9,25</sup>.

Funciones que se identifican con este tipo de supervisión son:

- Enseñar.
- Facilitar el aprendizaje.
- Entrenamiento en técnicas concretas.
- Compartir experiencias y conocimientos.
- Informar.
- Clarificar.
- Guiar-conducir.
- Ayudar a los trabajadores a encontrar soluciones.
- Contribuir a la mejora profesional.
- Aconsejar.
- Sugerir.
- Ayudar a los trabajadores a resolver problemas<sup>23,24</sup>.

La supervisión de apoyo: tiene como objetivo ofrecer apoyo a las personas bajo supervisión logrando reducir tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de su profesión, está dirigida a los aspectos personales que le afectan laboralmente. Se pueden identificar dos funciones una es la del apoyo directo dentro de la jornada laboral y otra direccionada a la canalización de apoyo psicológico<sup>23-26</sup>.

### II.3.4 Técnicas de supervisión

Dentro de las técnicas de supervisión se encuentran las que se dan de manera directa y la indirecta y también las que se establecen de manera individual o grupal.

**Directa:** es una supervisión que se da de manera formal, es decir las personas que laboran en una institución tiene el conocimiento de que se les está supervisando y se da en el momento preciso que se desarrolla un procedimiento, acción o cuidado específico, En este tipo de supervisión se aplica la observación participante ya que en el desarrollo de dicha acción el supervisor brinda un juicio ya que determina el acierto o no y de ser posible realiza una retroalimentación, esta supervisión mejora el desempeño de los trabajadores y utiliza para ello<sup>23,24</sup>:

- Comunicación: para transmitir e intercambiar información relacionada al ejercicio de la profesión incluyendo ideologías, formas de pensamiento, actitudes y aptitudes, que repercuten en su desempeño y con ella fomentar las relaciones inter e intra personales dentro del equipo de salud.
- Observación: Para examinar a detalle las actividades, acciones y procedimientos realizados por los profesionales de enfermería, con la finalidad de obtener la información necesaria para obtener información sobre la eficacia con la que se brinda el cuidado de enfermería, determinando fortalezas a seguir motivando y debilidades en las cuales trabajar.
- Entrevista: reunión entre el supervisor y uno o más supervisados, que puede ser de carácter tanto formal como informal, se establece para tratar un tema de trabajo.
- Recorrido: Trayecto por el cual el supervisor visita las diferentes áreas y/o servicios clínicos de los cuales es responsable a fin de inspeccionar y evaluar la calidad que se presta a los usuarios, así mismo la actuación del personal<sup>21,22,23</sup>.

**Indirecta:** cuando no es posible realizar la observación directa al trabajador se debe valer de datos objetivos que reflejen el actuar de los profesionales de enfermería:

- Expediente clínico: ya sea físico o electrónico, donde se concentran los registros de enfermería sobre su ejercicio profesional en el cuidado de una persona.
- Notas de Enfermería: son los escritos elaborados por el personal de enfermería acerca de las observaciones de la persona a su cuidado acerca de su estado físico, mental y emocional, así como la evolución de la salud, los cuidados y procedimientos que se le realizan.
- Documentos legales: Herramientas administrativas donde se informa de procedimientos específicos de la atención de enfermería por ejemplo informes de transfusión, listas de cotejo de procedimientos seguros y pases de alta. Los cuales deben ser debidamente requisitados.
- Registros de enfermería: anotaciones que reflejan el progreso del paciente y se encuentran en la hoja de enfermería, por ejemplo: balance de líquidos, escalas de valoración (estado de conciencia, riesgos: caídas, UPP, delirium).
- Evaluaciones teóricas: sobre los procedimientos.
- Registro de incidencias: tales como reportes o eventos adversos<sup>24</sup>.

Entre más evidencias se supervisen mayor será el grado de confiabilidad.

### **II.3.5 Objetivos de la Supervisión**

- Mejorar el rendimiento de trabajador
- Detectar posibles errores de asignación de personal, determinando necesidades de reubicación.
- Investigación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

- Servir como una oportunidad de retroalimentación para el trabajador, respecto a cómo se está y cuáles pueden ser sus proyecciones en la empresa.
- Conciliar al trabajador en los aspectos que precisa mejorar, para la efectiva realización de su labor.
- Conciliar a los jefes sobre su responsabilidad de conducir y administrar los recursos humanos asignados, proporcionándoles un medio para desarrollar y alcanzar la ascendencia sobre las mismas.
- Comprobar la eficiencia y determinar la efectividad del proceso de selección del personal.
- Conocer el potencial humano de la empresa.
- Proporcionar a la autoridad competente la información que requiera para la toma de decisiones en política de administración y desarrollo de personal<sup>22,23,24</sup>.

### **II.3.6 instrumentos de supervisión**

Para que el proceso de supervisión se realice de forma efectiva es necesario el uso de herramientas que reflejen el registro de las observaciones de quien supervisa y entre ellas se encuentran:

- Informe de trabajo de supervisión: se detallan las actividades propias de supervisión en un turno realizado, haciendo énfasis en las actividades relevantes presentadas.
- Informe de pacientes delicados: se utiliza para dar continuidad en la atención a pacientes que ameriten seguimiento.
- Anecdotario: se describen aspectos relevantes positivos o negativos del personal.



- Agenda de supervisión: documento mensual obligatorio que permite plasmar objetivos diarios y oportunos para lograr un mayor control en las cuatro funciones básicas de la enfermera supervisora.
- Actas de reuniones de trabajo.
- Listas de verificación y cédulas de auditoría interna <sup>23,25</sup>.

**Técnica de supervisión Individual:** se realiza a una persona en un tiempo determinado en cuanto a su ejercicio laboral.

**Técnica de supervisión Grupal:** se realiza en servicios donde el trabajo es colaborativo, para determinar las relaciones laborales determinando debilidades y fortalezas direccionando al desarrollo de un ambiente laboral óptimo<sup>26,27</sup>.

### **II.3.7 Funciones de la supervisión de enfermería**

#### **Función Administrativa**

Cada una de las etapas del proceso administrativo (planificación, organización, integración, dirección y control) requiere de una serie de acciones para su aplicación, de tal modo que la fusión de ellas debe de generar un desempeño armónico y estable hacia el logro de los objetivos que es asegurar el cuidado de enfermería con calidad, calidez y libre de riesgos. Las responsabilidades administrativas que se deben cumplir son las siguientes<sup>28</sup>:

1. Elaborar y/o actualizar el diagnóstico situacional de supervisión basado en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) u otras metodologías aplicables.
2. Elaborar, ejecutar y evaluar la programación de supervisión (agenda mensual).
3. Contribuir al desarrollo de estrategias para el logro de metas y aumento de cobertura de los servicios de salud.
4. Elaborar, ejecutar y evaluar planes de mejora individuales.

5. Participar en la evaluación de los estándares e indicadores de la calidad de los servicios de enfermería.
6. Asignación y distribución del personal y otros procesos administrativos.
7. Elaborar y recibir informes de situaciones relevantes en los diferentes turnos.
8. Participar en la evaluación de desempeño a personal de enfermería.
9. Utilizar e implementar instrumentos de supervisión y evaluación.
10. Vigilar la conservación y uso adecuado de material y equipo de los servicios.
11. Participar en la actualización de documentos e instrumentos técnico administrativos de enfermería.
12. Asumir responsabilidades afines al cargo, por delegación o en ausencia de Enfermera Jefa o subjefe del departamento/división de enfermería.
13. Promover y vigilar el cumplimiento de principios y valores éticos.
14. Establecer medios de comunicación efectiva a todo nivel.
15. Propiciar un ambiente organizacional saludable que favorezca la productividad y las relaciones interpersonales armoniosas.
16. Evaluar la participación del recurso de enfermería con el equipo interdisciplinario.
17. Evaluar y analizar el número y categoría del personal de enfermería que se requiere en el área de trabajo asignado.
18. Efectuar acciones de coordinación, organización, monitoreo y evaluación de los Comités de trabajo de enfermería, garantizando atención de calidad al usuario<sup>25</sup>.

### **Función Técnica**

1. Planificar acciones de atención para los usuarios, promoviendo esfuerzos cooperativos con el equipo de salud.

2. Procurar que los usuarios tengan un ambiente de bienestar e higiene libre de riesgos.
3. Fomentar la creatividad e innovación con el fin de mejorar la calidad y calidez en la atención de enfermería.
4. Vigilar la administración correcta de prescripciones médicas.
5. Participar en la atención y seguimiento de usuarios de alto riesgo y/o en los diferentes programas.
6. Verificar que el usuario reciba la atención de enfermería planificada con base a riesgo y patología.
7. Establecer estrategias que promuevan la satisfacción del usuario.
8. Verificar el uso de los registros adecuados de enfermería: expediente clínico, censo, registros estadísticos, planes de asignación, programación mensual, y otros.
9. Vigilar el registro y control de seguimiento a los(as) usuarios(as) referidos(as) a otros establecimientos-
10. El profesional que ejerce el rol de supervisión debe verificar que la atención ofrecida al usuario referido o trasladado cumpla con los estándares universales del cuidado de enfermería<sup>25,26</sup>.

### **Función Educativa**

1. Elaborar, asesorar, ejecutar y monitorear el desarrollo de programas de educación continua para el personal de enfermería<sup>28</sup>.
2. Capacitar para la provisión de los servicios y cuidados de enfermería.
3. Verificar el cumplimiento de la enseñanza incidental y programada dirigida al usuario y familia.
4. Promover el desarrollo profesional del personal de enfermería.

5. Promover y participar en la presentación y evaluación de casos clínicos de morbilidades y mortalidades maternas e infantiles u otros.
6. Participar y evaluar el desarrollo del programa de inducción del personal de nuevo ingreso, en servicio social, rotación interna y/o ascenso.
7. Asistir y promover la participación a seminarios, congresos, pasantías, entre otras actividades.
8. Facilitar la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje a estudiantes de enfermería y otros profesionales en prácticas clínicas sanitarias y asistenciales.
9. Participar en el desarrollo de programas educativos.
10. Orientar al personal sobre el manejo de equipo especial cuando se requiera.
11. Vigilar que los personales capacitados en temas específicos reproduzcan los conocimientos recibidos<sup>25,26</sup>.

### **Función Investigativa**

1. Aplicar el proceso de atención fundamentado en las teorías de enfermería.
2. Aplicar instrumentos de monitoreo sobre procedimientos y técnicas, para identificar habilidades y debilidades del personal.
3. Realizar investigaciones operativas sobre temas prioritarios, implementar acciones y evaluar resultados periódicamente.
4. Aplicar la metodología de investigación científica en problemas de salud de usuarios y personal de enfermería.
5. Aplicar el método de solución a problemas detectados o informados y si están fuera de su alcance derivarlos al nivel jerárquico correspondiente.

6. Estructurar un programa de auditoría en la atención de enfermería, basado en evidencias obtenidas del cuidado<sup>27,28</sup>.

### **II.3.8 Perfil del supervisor de enfermería**

Se conoce como perfil al conjunto de cualidades y características que de acuerdo a los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores le permiten a una persona asumir las actitudes y competencias requeridas en una responsabilidad definida.

Rodríguez menciona que, según el diccionario de la academia de Oxford, “Supervisor” se define como “aquella persona que se encarga de supervisar un trabajo o una actividad realizada por otra persona”<sup>33</sup>. Al ser una tarea de gran complejidad la persona encargada de realizar la supervisión debe “tener conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que permitan orientar a otros dentro del propio campo profesional”<sup>34</sup>. En este sentido el perfil del supervisor de enfermería debe ir a la vanguardia con los avances tecnológicos debido al amplio ámbito de trabajo y su relación constante con los seres humanos, por lo que, los aspectos del perfil de la persona que ejerce la función de supervisión deben contemplar los aspectos siguientes<sup>29</sup>:

#### **1. Formación académica**

Poseer el grado mínimo de Licenciatura en Enfermería con Diplomados o Maestría en gestión o administración; lo que permite el fortalecimiento profesional, amplia capacidad de conocimiento y análisis, favoreciendo su accionar en la toma de decisiones y don de mando<sup>28,29</sup>.

#### **2. Conocimientos técnicos y administrativos.**

Para fundamentar el accionar en la asesoría y apoyo del personal asignado en la atención de enfermería que se proporciona a usuarios, se debe aplicar el proceso administrativo, así como, contar con conocimientos en las diferentes áreas; tales como:

- Avances y desafíos de la Reforma de Salud.
- Medicina preventiva
- Elementos de fisiopatología y farmacología.
- Procedimientos y técnicas en enfermería.
- Administración de servicios hospitalarios.
- Relaciones humanas.
- Derechos humanos y salud.
- Ética y legislación.
- Gerencia en enfermería.
- Computación (deseables conocimientos básicos de software)<sup>30</sup>.

### 3. Habilidades y destrezas.

Poseer habilidades y destrezas para desarrollar la capacidad técnica y administrativa en beneficio del personal y usuarios, las cuales se resumen a continuación:

- Aplicación de conocimientos técnicos y administrativos
- Aplicación del método de solución de problemas
- Tener comunicación efectiva
- Poseer inteligencia emocional
- Capacidad para enseñar
- Capacidad de análisis y síntesis
- Promover el desarrollo profesional del personal.
- Fomentar actitudes positivas
- Ejercer liderazgo
- Tener capacidad para delegar
- Poseer facilidad de expresión
- Poseer capacidad de trabajo bajo presión
- Capacidad de dirigir
- Capacidad de escuchar
- Manejo del estrés
- Manejo de conflictos
- Compromiso con el servicio
- Capacidad de Gestión
- Trabajar en equipo.

#### 4. Valores

Es necesario poseer cualidades que reflejen que es la persona idónea para el cargo, lo que implica estar consciente de sus valores en relación con las demás personas del equipo de salud y el trabajo asignado; entre éstas se detallan las siguientes<sup>31</sup>:

- Calidez
- Liderazgo
- Honestidad
- Creatividad
- Iniciativa
- Disposición al cambio
- Confianza en sí misma(o)
- Simpatía
- Empatía
- Sinceridad
- Discreción
- Imparcialidad
- Lealtad
- Solidaridad
- Disciplina
- Comprensión
- Capacidad de autocrítica
- Autodominio
- Léxico adecuado
- Autodidacta
- Proactividad
- Autocuidado
- Equidad

#### II.4 Desempeño laboral en enfermería

Cuando se habla de desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas productivas y de servicios de la empresa<sup>4,5,7</sup>.

Desde el inicio de la existencia del ser humano su preocupación ha sido apropiarse de los conocimientos y mejorar su entorno tomando como experiencia los logros obtenidos con anterioridad, por lo que el proceso de mejoramiento del desempeño hay que estudiarlo como sistema y no de manera aislada. En estos momentos que se dedican tantos esfuerzos a elevar la calidad de la atención en los servicios de

salud, es útil reconocer al desempeño profesional de enfermería como una de las vías para garantizar un efectivo proceso de cuidar<sup>5,7</sup>.

Para entender el significado del desempeño es preciso plantear que este término no es privativo del contexto de la enfermería, puesto que aparece en la literatura acompañado de vocablos como pedagógico, escolar, cognitivo, individual. Esta particularidad determina que existan varias definiciones de desempeño, lo que comprueba la necesidad de contextualizarlo en enfermería, para conocer las tendencias en el desarrollo de la definición de desempeño del profesional de enfermería<sup>16,32</sup>.

El desempeño se define como: *"Las acciones que realiza el recurso humano en una profesión u oficio aprendido, lo cual permite demostrar su idoneidad para resolver o solucionar los problemas de la producción o los servicios en correspondencia con el sistema social, en este caso se revela el carácter social de la profesión dirigida a los profesionales del sector de la producción y los servicios"*<sup>33</sup>. En este sentido, debe complementarse entendiéndose como desempeño profesional al *"comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo"*<sup>34</sup>.

Por lo tanto, el desempeño profesional de Enfermería representa lo que en realidad hacen o lo que sabe hacer<sup>35</sup>. Esto comprende la pericia práctica, la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en la toma de decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, entre otros<sup>36</sup>. Además, refiere que el desempeño hay que analizarlo en la totalidad de la estructura del proceso de trabajo y accionar de los profesionales, hay que desagregarlo en funciones y roles que a su vez definen los problemas que demandan la realización de un conjunto de actividades que se desglosan en tareas<sup>37</sup>.



#### **II.4.1 Antecedentes de la evaluación de desempeño laboral**

Históricamente la evaluación siempre ha estado presente y ha tenido distintas perspectivas, Platón por ejemplo sustentaba la evaluación para detectar diferencias entre las personas por su capacidad, incluso en la biblia se puede observar un capítulo “*el libro de los jueces*” donde *Jhavé le encarga a Gedeón seleccionar a los mejores soldados para luchar en su beneficio*<sup>37</sup>, posteriormente en la edad media el concepto de evaluación se vuelve más rígido y formal y era atribuido a exámenes orales para poder ingresar a los medio educativos, no obstante es a partir del siglo XVIII con el acceso y alta demanda a la educación que surge un sistema de exámenes de comprobación de una preparación específica, para satisfacer las necesidades de una nueva sociedad jerárquica y burocratizada<sup>38</sup>; es a finales del siglo XIX que los positivistas denominan a la evaluación como la medición científica de las conductas humanas, hasta llegar a la actualidad donde el concepto de evaluación puede tener diversos significados, dependiendo de las necesidades o propósitos u objetivos que se tengan.<sup>39,40</sup>

En el contexto laboral la evaluación toma el sentido de un concentrado de evidencias que permiten obtener información valiosa del desempeño de los trabajadores de una institución en relación a los objetivos planteados, entendiéndose institución como una entidad en la que interviene el capital y trabajo como factores de producción de actividades<sup>41</sup>. Por lo tanto, podemos entender que la evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos<sup>42</sup>. Las organizaciones utilizan la evaluación del trabajador para determinar distintos elementos tales como: incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de desarrollo de personal.<sup>39-41</sup>

## II.4.2 Evaluación de Desempeño laboral

La evaluación también refleja el nivel de competencia del servicio que se ofrece en una empresa en comparación a otras del mismo nivel, por esta razón, cada una crea su identidad, con características propias que se construyen de acuerdo al contexto donde este inmersa, de acuerdo a esto las características de las evaluaciones son las siguientes<sup>43</sup>:

- a) Debe tener un carácter formal: la evaluación debe darse en un ambiente tranquilo acordado en tiempo y forma y debe ser de manera respetuosa de manera directa y específica sin hablar de cosas personales y animando al evaluado a expresarse forma natural<sup>44</sup>.
- b) Contar con un instrumento: éste, deberá ser acorde a las necesidades y objetivos del puesto laboral de una institución, con la finalidad de establecer parámetros que se buscan el trabajador tenga para desarrollar dicho puesto.
- c) Los criterios de la evaluación deben permitir valorar los aspectos mínimos y esenciales para el desarrollo laboral y permitir establecer niveles o jerarquías en los puestos<sup>45</sup>.
- d) Su diseño debe estar bien fundamentado, por lo que se sugiere el análisis por expertos para evitar errores y demostrar el desempeño real de los trabajadores.
- d) Debe ser socializada con el fin de fomentar la participación de los trabajadores
- e) Debe realizarse una retroalimentación a cada participante para mejorar el desempeño laboral<sup>46,47</sup>.

### **II.4.3 Beneficios de la evaluación de desempeño laboral**

- **Mejoramiento del rendimiento:** La retroalimentación del rendimiento permite a los empleados, gerentes y especialistas de personal, intervenir con acciones apropiadas para mejorarlo.
- **Ajuste de compensaciones:** Las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quiénes deben recibir compensaciones o alguna forma de estímulo.
- **Decisiones de asignación:** Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se suelen basar en el rendimiento del pasado o el esperado.
- **Detectar Necesidades de capacitación y desarrollo:** un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación.
- **Errores de diseño de empleos:** Un mal rendimiento puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos.
- **Igualdad de oportunidades de empleo:** Las evaluaciones precisas del rendimiento que miden en realidad el desempeño relacionado con los empleos aseguran que las decisiones internas de colocación no son discriminatorias.
- **Desafíos externos:** A veces el desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud o personales, o de otros tipos. Si se descubren por medio de evaluaciones, el departamento de personal puede proporcionar ayuda<sup>25</sup>.

### **II.4.4 Evaluación del desempeño laboral de enfermería**

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción hasta el cargo actual, se debe explicar al colaborador en qué consiste el

proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido<sup>48</sup>.

**Etap1:** Planeación del desempeño: Inicia con la autoevaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas requeridas para un servicio.

**Etap 2:** Seguimiento y acompañamiento: permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

**Etap3:** Evaluación del desarrollo: se realiza al final de un ciclo determinado y ésta determina el avance logrado desde la primera fase y también permite analizar los beneficios de la fase dos<sup>49,50</sup>.

#### **II.4.5 tipos de evaluación de desempeño laboral**

##### **✓ Autoevaluación**

Este tipo de evaluación indica el grado en que una persona se conoce a sí misma, desarrollando su capacidad de objetividad tanto personal como profesional y representa uno de los tipos de evaluación con mayor impacto dentro de una organización.<sup>48,49,51</sup> Básicamente consiste en desarrollar un instrumento en el cual se establezcan a manera de rúbricas las habilidades y capacidades que se necesitan para desempeñarse altamente en un tipo de servicio específico para posteriormente darlo al evaluado y que este pueda autoevaluarse.

La autoevaluación es esencial para entender cómo está el desempeño de una persona porque ayuda a saber si la percepción que el colaborador tiene de sí mismo es la misma que el gestor o superior tiene de él, en el desempeño de sus labores<sup>52</sup>.

Las ventajas que tiene es que la autocrítica es siempre un excelente ejercicio siempre y cuando ésta se realice con honestidad, además lleva a los propios empleados a crear planes de acción para ser desarrollados. Cuando una persona

reconoce un punto a desarrollar y propone una solución, se hace más responsable de ello<sup>53</sup>.

Sin embargo, también presenta desventajas y es que cuando el ejercicio se hace sin honestidad y profundidad, no ayudará. Algunos colaboradores no tendrán la disciplina para llevar a cabo un proceso que sólo depende de ellos, o simplemente no podrán identificar sus puntos a desarrollar<sup>54</sup>.

#### ✓ **Evaluación de desempeño por competencias**

Este tipo de evaluación es que se realiza con mayor frecuencia en las organizaciones y es debido a que trata de evaluar lo que realmente importa a una empresa de una manera práctica evaluando<sup>55</sup>:

Competencias de comportamiento: tiene mucho que ver con la actitud del empleado. Algunos ejemplos de competencias son: proactividad, compromiso, trabajo en equipo, etc.

Habilidades técnicas: éstas varían de un trabajo a otro, pero siempre están relacionadas con la actividad final. Esto puede ser un conocimiento en un software, máquina, equipo o artículo específico<sup>56</sup>.

Independientemente del resultado, lo importante en una evaluación por competencias es pensar en tres factores básicos: conocimiento, aptitudes y actitudes ya que puede ser que una persona sea muy productiva, pero que tenga problemas para relacionarse con los colegas, o por el contrario: alguien que es un líder nato, pero tiene que desarrollar mejor sus habilidades técnicas para tornarse como un líder, en tales casos se puede pensar juntos en acciones que ayuden a mejorar el comportamiento de dichas personas<sup>57,58</sup>.

#### ✓ **Evaluación por metas y objetivos**

Antes de hacer la evaluación, es necesario sentarse con cada colaborador para definir metas y objetivos que deben alcanzarse a corto, medio y largo plazos.

Después, se deberán establecer los puntos que deben desarrollarse para que cada persona alcance cada una de las metas establecidas y trabajen encaminadas a cumplirlas<sup>59</sup>.

La evaluación por metas y objetivos se enfoca mucho en habilidades individuales y resultados obtenidos en un tiempo específico, la desventaja es que se encajona al cumplimiento de un objetivo o meta determinada sin tomar en consideración otros aspectos que también pueden contribuir al desarrollo de la organización<sup>57,59,60</sup>.

#### ✓ **Evaluación por grados**

Este es uno de los tipos de evaluación de desempeño más tradicional, en la que los directivos o supervisores evalúan a sus subordinados. Se utiliza a menudo en grandes empresas<sup>61</sup>.

- Evaluación de desempeño 90 grados (90°): Solamente el jefe inmediato evalúa al empleado, por ende, solo hay un tipo de evaluador.
- Evaluación de desempeño 180 grados (180°): El empleado es evaluado por el jefe inmediato, pero también realiza una autoevaluación. Por ende, hay dos tipos de evaluadores
- Evaluación de desempeño 270 grados (270°): El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación y adicionalmente es evaluado por sus pares(compañeros). Por ende, hay 3 tipos de evaluadores<sup>62</sup>.
- Evaluación de desempeño 360 grados: Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y le ven actuar, como sus pares, sus subordinados, y en el caso del profesional de enfermería sus pacientes que serían las personas a las cuales les otorga un servicio y son referente de cómo es su desempeño<sup>63,64</sup>.

Entre las ventajas que proporciona este tipo de evaluación es que entre más grados sea, mayor será la visión que se tiene del empleado, sin embargo, entre las desventajas que figuran principalmente es que se necesita de mayor tiempo y mayores colaboradores para poder obtenerla y sería de dificultad realizarla frecuentemente, se tendría que realizar con mayor amplitud de tiempo<sup>64</sup>.

## **II.5 APRENDIZAJE DIRIGIDO**

El aprendizaje dirigido parte de una concepción de la persona como ser activo en un mundo caracterizado por un orden natural. En este sentido, el comportamiento de los individuos es también predecible y controlable, en la medida en que tiene lugar en un medio que a su vez lo afecta<sup>65</sup>.

Este modelo retoma algunas bases de la teoría sobre el aprendizaje del condicionamiento operante propuesta por B.F. Skinner, quien menciona que en el proceso de enseñanza aprendizaje los refuerzos positivos incentivan la frecuencia de acciones deseadas. En el caso de la supervisión atiende al uso de refuerzos como la constante retroalimentación sobre el quehacer profesional donde se detectan áreas de oportunidad y su constante refuerzo tendrá impacto directo en la calidad de la atención de enfermería<sup>65,66</sup>.

En este método de aprendizaje los objetivos son determinados por la institución, en función de lo que ellos estimen y los supervisores son el medio a través del cual una vez detectadas las áreas de oportunidad, dirigirá el aprendizaje de los trabajadores, teniendo como meta final garantizar la seguridad del paciente a través de una atención de calidad<sup>67</sup>.

En este proceso de dirección del aprendizaje, se requiere de la participación autónoma del profesional de enfermería ubicándolo en la participación activa, mental y reflexiva de las actividades a ejecutarse; ya que la supervisión interacciona y direcciona el tipo de conocimiento que es necesario potenciar mediante el uso de diferentes técnicas, estrategias y materiales de apoyo proporcionados al trabajador,

sin embargo, es éste quien desde su propia concepción atenderá a las recomendaciones para que de una manera autodidacta aprenda por sí mismo<sup>68</sup>.

El modelo de supervisión a través del aprendizaje dirigido, asume el enfoque de la teoría constructivista, la cual plantea que el aprendiz requiere la acción de un agente mediador para acceder a su Zona de Desarrollo Próximo, concepto propuesto por "Vigotsky, para significar el nivel de evolución posible en el proceso de aprendizaje de la persona; este mediador será responsable de construir puentes que proporcionen seguridad y permitan que el aprendiz se apropie del conocimiento y lo transfiera a su propio entorno y sus características son las siguientes<sup>9,67,69</sup>:

- Los trabajadores se motivan a aprender cuando experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfará.
- La orientación de los aprendices hacia el aprendizaje se centra en la vida.
- La experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de los adultos. iv. Los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse<sup>68</sup>.

En este modelo el supervisor debe tomar en cuenta el desarrollo del trabajador en sus dos niveles: el real y el potencial, para promover niveles de avance y autorregulación mediante actividades de colaboración; lo esencial no es la transferencia de habilidades de los que saben más a los que saben menos, sino que es el uso colaborativo de las formas de mediación para crear, obtener y comunicar. El papel de la supervisión de enfermería es desarrollar las capacidades de los recursos humanos de enfermería, no construye si no reconstruye los conocimientos ya elaborados por la ciencia y la cultura<sup>6</sup>.

Uno de los objetivos del aprendizaje dirigido es que los aprendizajes adquieran un significado de manera tal que sean permanentes y trascendentales para los trabajadores haciendo de los procesos de calidad una cultura y no una obligación,



incrementando con ello un sentido de pertenencia institucional que permita el libre desarrollo de los profesionales<sup>6,67,69</sup>.

La ventaja del aprendizaje dirigido es que el trabajador puede implementar las técnicas de estudio que más le convengan teniendo en cuenta que la supervisión le dirigirá de acuerdo a los objetivos institucionales, evitando estudiar temas que no tiene nada que ver con su área de desempeño laboral incrementando la calidad de sus cuidados<sup>66,68,70</sup>.

## **II.6 SUPERVISIÓN A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE DIRIGIDO**

Este modelo de supervisión “funge como una plataforma que permite analizar las pautas de comportamiento y construir conjuntamente formas de actuar con compromiso social y laboral, coadyuvando con esto a un trabajo colaborativo dirigido hacia una cultura de calidad donde el cumplimiento de los estándares, acciones esenciales para la seguridad del paciente y la filosofía institucional forman parte de la gestión administrativa institucional”<sup>9,64</sup>.

Este modelo nace bajo la filosofía institucional del grupo directivo de enfermería del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, quienes preocupados por el cumplimiento eficiente y eficaz del cuidado de enfermería, intentan ampliar el panorama de la supervisión, concibiéndola como “un proceso humano con sustentos filosóficos, jurídicos y epistémicos en las áreas administrativas y pedagógicas; cuya vinculación permita desarrollar en los directivos de enfermería la facultad de implementar y evaluar procesos de gestión privilegiando el desarrollo humano a través de la construcción de competencias cognitivas, motrices y socio afectivas en los integrantes de la organización”<sup>9,68</sup>.

Las bases teóricas que sustentan la construcción y aplicación de este modelo en dicho instituto parte del constructivismo, donde el actor principal es el trabajador, en este caso el profesional de enfermería, quien a través de los conocimientos que ya posee es capaz de construir nuevos conocimientos a través de la experiencia y así

mismo potenciar sus capacidades de manera individual así como de manera grupal; y retomando con ello la importancia de la interacción social este modelo atiende a las diferentes escuelas del aprendizaje como lo es la histórica-social-cultural, representada por Vygotsky quien menciona la importancia de la interacción no solo con el resto del personal de la misma profesión si no abriendo las relaciones sociales multidisciplinarias<sup>6,9,46,68</sup>.

### III. ESTADO DEL ARTE

Se realizó una búsqueda sistematizada de literatura utilizando las siguientes palabras clave: supervisión enfermería, Rendimiento laboral, aprendizaje dirigido, urgencias.

Cuadro 2. Descriptores en salud utilizados.

<b>Mesh</b>	<b>DeCs</b>	<b>Definición</b>
<b>Nursing, Supervisory</b>	Supervisión de Enfermería	Administración de los servicios de enfermería de una o más unidades clínicas.
<b>Job Performance</b>	Rendimiento Laboral	Medida de que tan bien alguien realiza tareas dada en su lugar de trabajo.
<b>Conditioning, Operant</b>	Aprendizaje Instrumental	Situaciones de aprendizaje en las que la secuencia de respuestas del sujeto es instrumental en la producción del reforzamiento. Cuando ocurre la respuesta correcta, que comprende la selección entre un repertorio de respuestas, el sujeto es inmediatamente reforzado.
<b>Emergency Medical Services</b>	Servicios Médicos de Urgencia	Servicios especialmente preparados (recursos humanos y equipos) para dar atención de emergencia a pacientes <sup>71</sup> .

Tomado de: OMS, OPS, BIREME. Biblioteca virtual en salud. 2022 <https://decs2020.bvsalud.org/cgi-bin/wxis1660.exe/decsserver/>

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos: Pub-Med, Medline, BVS, Biblioteca Digital UNAM, Elsevier y Scielo tomando en cuenta los resultados predichos y después aplicando filtros de 5 años a la fecha, texto completo, como a continuación se presentan.

Cuadro 3. Estrategias de Búsqueda en bases de datos.

Base de datos	Estrategia de búsqueda	Resultados predichos	Resultados con filtros	Artículos utilizados
<b>Science Direct</b>	Job performance AND Nursing supervisory	1380 resultados	292 resultados	6
<b>Cinahl</b>	Job performance AND Nursing supervisory	1000 resultados	398 Resultados	2 artículos
<b>Pubmed</b>	Job performance AND Nursing supervisory	31 resultados	9 resultados	9 artículos
<b>Scielo</b>	desempeño laboral AND supervisión de enfermería	6 resultados	2 resultados	2 artículos
<b>Elsevier</b>	desempeño laboral AND supervisión de enfermería	71 resultados	19 resultados	6 artículos

Otras estrategias de búsqueda:

- a) Enfermería AND supervisión AND supervisory
- b) Enfermería AND supervisión AND urgencias

De la búsqueda que se realizó se encontraron un total de 150 artículos, a los cuales se les realizó una lectura a los resúmenes, después de ello se destacaron los

artículos más apegados a las variables de investigación, siendo de ellos recuperables 90 artículos, a los cuales se les realizó una lectura detallada y crítica mediante las Guías CASPE, dando un total de 35 artículos utilizados como base para la construcción del estado del arte y marco teórico de la investigación. Cabe mencionar que, de estos artículos, 24 fueron internacionales 20 cuantitativos y 6 cualitativos y solo 9 fueron nacionales.

**Cuadro 4. ESTUDIOS SOBRE LA RELACIÓN DE LA SUPERVISIÓN Y EL DESEMPEÑO DE ENFERMERÍA**

Título del artículo	Revista País /Año	Objetivo	Metodología	Hallazgos
<b>Propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental</b>	CONAMED México /2016	Se propone el uso de un método sistemático y de uso universal, para realizar la supervisión de enfermería.	Se consultó la literatura publicada en Iberoamérica dentro de los últimos 15 años, sobre supervisión de enfermería, encontrando diversos trabajos entre los cuales destacan algunos que permiten establecer la forma de realizar la supervisión.	Los resultados señalan que no hay un método universal establecido para que sea factible la supervisión. Se establece un decálogo para optimizar la verificación de las actividades correspondientes al profesional de enfermería, facilitando a las supervisoras y jefes de piso su labor gerencial <sup>27</sup> .
<b>Supervisión Y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad de Arequipa - 2018</b>	Repositorio Universidad César Vallejo  Perú/ 2020	determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa,	la metodología consiste en una investigación de tipo básica, descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal.	Existe relación significativa entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos <sup>7</sup> .

<p><b>Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de una municipalidad de Callyoma</b></p>	<p>Repositorio Universidad César Vallejo Perú/2020</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos</p>	<p>Descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal</p>	<p>Si existe una relación y un efecto antes, durante y después de la supervisión<sup>29</sup>.</p>
<p><b>Modelo de supervisión para garantizar la calidad y seguridad del paciente: la supervisión a través del aprendizaje dirigido.</b></p>	<p>Revista Mexicana De Enfermería México, CDMX 2013</p>	<p>Descripción de la propuesta de modelo de supervisión basado en el aprendizaje dirigido.</p>	<p>Narrativa de un modelo que se lleva a cabo en una institución y que busca el desarrollo humano</p>	<p>Modelo de supervisión para garantizar la calidad y seguridad del paciente: la supervisión a través del aprendizaje dirigido. Este modelo fusiona el modelo educativo y el administrativo, buscando las mejoras en el desempeño<sup>9</sup>.</p>
<p><b>Factores que influyen en la situación de la supervisión de enfermería en el Hospital María Auxiliadora</b></p>	<p>Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima-Perú. 2014</p>	<p>Determinar los factores que influyen en la supervisión actual de enfermería.</p>	<p>Enfoque cuantitativo. Es de tipo descriptivo, de nivel aplicativo, de corte transversal</p>	<p>Los factores estudiados los que mayor relevancia tienen; según las enfermeras supervisoras del Hospital María Auxiliadora, son los de docencia, capacitación, investigación y personal social y en menor proporción el factor gestión y el factor liderazgo, mientras el personal de enfermería asistencial refieren deficiencias en el cumplimiento de todos estos factores en el momento de ser supervisadas<sup>26</sup>.</p>

<p><b>Cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario.</b></p>	<p>Ciencia y Enfermería</p> <p>Chile 2021</p>	<p>Describir el cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario</p>	<p>Estudio exploratorio con aproximación cualitativa en el que se empleó el diseño sistemático de la teoría fundamentada</p>	<p>La mayoría conceptualiza el cuidado como una actividad dirigida a otros, pero no a sí mismos. La comunicación efectiva y estilo de liderazgo desempeñan una función importante para la interacción del supervisor de enfermería con el personal de enfermería operativo y sus directivos, pero estos atributos no se perciben de manera adecuada por ellos mismos<sup>28</sup>.</p>
<p><b>Del conocimiento a la práctica: integración de equipos de trabajo por supervisora de Enfermería.</b></p>	<p>Enfermería Actual de Costa Rica 2020</p>	<p>Determinar las estrategias de la enfermera supervisora en la integración de equipos de trabajo de enfermería en una institución hospitalaria</p>	<p>Investigación cualitativa. El análisis se efectuó mediante la técnica cromática y el análisis de contenido; la discusión se elaboró con base en el contraste de los datos obtenidos con la teoría de los Roles de Equipo de Belbin</p>	<p>Se presentan en categorías y subcategorías relacionadas con las características del talento humano de enfermería: nivel de conocimientos, habilidades técnicas, personalidad, habilidades interpersonales y equipos de alto desempeño. Se identificaron las estrategias que las supervisoras de enfermería utilizan al integrar equipos de trabajo<sup>30</sup>.</p>



<p><b>Nursing Staff Care From a Supervisor's Perspective In The Hospital Setting.</b></p>	<p>Ciencia y Enfermería  Chile 2021</p>	<p>Describir los cuidados del personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el ámbito hospitalario</p>	<p>estudio exploratorio con enfoque cualitativo utilizando el diseño sistemático de la Teoría Fundamentada.</p>	<p>a comunicación eficaz y el estilo de liderazgo desempeñan un papel importante en la interacción entre los supervisores de enfermería con el personal de enfermería operativo y sus directivos, pero estos atributos no son percibidos adecuadamente por ellos mismos<sup>5</sup>.</p>
<p><b>Relación entre los factores de gestión del conocimiento en las organizaciones de enfermería hospitalaria y los resultados del desempeño de enfermería.</b></p>	<p>Enfermería Clínica  España 2020</p>	<p>Determinar los factores de gestión que afectan el resultado del desempeño de enfermería.</p>	<p>Investigación descriptiva. se examinaron y analizaron las variables implementación de factores centrales de gestión del conocimiento y resultados del desempeño de enfermería</p>	<p>Se encontró que una cultura de intercambio de conocimientos y el aprendizaje organizacional son factores centrales que afectan el desempeño de la enfermería<sup>15</sup>.</p>
<p><b>El desempeño de los profesionales de Enfermería</b></p>	<p>Revista Cubana de Enfermería  La Habana, Cuba 2017</p>	<p>Sistematizar la definición de desempeño profesional de enfermería, teniendo en consideración su relación con las condiciones actuales de</p>	<p>Se realizó análisis de contenido de documentos, que incluyó artículos originales y de revisión publicados desde el año 2005 al 2014</p>	<p>Se percibe la necesidad del abordaje profundo del desempeño del profesional de enfermería como elemento aglutinador de la satisfacción de necesidades durante la gestión del cuidado<sup>4</sup>.</p>

		la práctica de la enfermería cubana.		
<b>Supervisión capacitante en el desempeño laboral de Enfermeras (os) que laboran en un hospital de Segundo nivel De atención</b>	Revista Científica de Enfermería  Panamá/ 2011	Analizar la relación entre la supervisión capacitante y el desempeño técnico de las enfermeras.	Se trata de una investigación descriptivo –exploratoria, que pretende corroborar la relación entre las variables Supervisión capacitante y desempeño laboral. La información fue recolectada a través de un instrumento cuestionario constituido por 21 ítems	La educación continua como realimentación juega un papel importante para mejorar la calidad de trabajo en enfermería <sup>72</sup> .
<b>Supervisión Y desempeño laboral en Los trabajadores administrativos de una Municipalidad de Arequipa - 2018</b>	Repositorio Universidad César Vallejo  Perú/ 2020	Determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa,	La metodología consiste en una investigación de tipo básica, descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal.	Existe relación significativa entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos <sup>25</sup> .

#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La supervisión, es una de las principales funciones que desempeñan los profesionales de enfermería y que requiere de competencias como la gestión del cuidado, liderazgo, dirección de personal y el control de los servicios de salud, por lo que es de suma importancia para construir mejores condiciones de trabajo y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante el desarrollo de potencialidades en el desempeño de los profesionales de enfermería en su conjunto.

En este sentido, el éxito y funcionamiento de un servicio de salud se atribuye al trabajo multidisciplinario en conjunto con una supervisión de calidad, sin embargo, actualmente no existe un modelo universal en enfermería, que garantice la mejora del desempeño laboral, por esta razón es conveniente establecer metodologías que amplíen su panorama<sup>53</sup>, concibiéndola como un proceso humano que requiere de la dirección del aprendizaje entorno a los objetivos institucionales y donde la participación activa y autónoma del profesional de enfermería, es primordial en la construcción de aprendizajes significativos.

De esta manera al vincular las demandas administrativas y educativas se espera construir una cultura de calidad y sentido de pertenencia en los profesionales que se desempeñan en los diferentes puestos de trabajo, cumpliendo con sus obligaciones <sup>6,8</sup>.

Y en estos momentos, en que se dedican tantos esfuerzos a elevar la calidad de la atención en los servicios de salud, es útil reconocer y analizar las relaciones que existente entre el desempeño profesional de enfermería y la supervisión que recibe, como una de las vías para garantizar un efectivo proceso de cuidar.

Es por ello que surge la necesidad de indagar en la relación que guarda la supervisión a través del aprendizaje dirigido con el desempeño del personal de enfermería con la finalidad de establecer mejores prácticas para la atención a la salud .

De la contextualización anterior, surge la siguiente pregunta de investigación

#### **IV.1 Pregunta de investigación:**

- ¿Qué relación existe entre supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería?

## **V. HIPÓTESIS**

Considerando los estudios clínicos reportados sobre la supervisión y desempeño profesional de enfermería suponemos que:

H1: existe una relación significativa entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería y ésta relación tiende a potenciar el desempeño laboral de los profesionales de enfermería.

H0: No existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral.

## **VI. OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar la relación que existe entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería en el servicio de urgencias de un Instituto Nacional de Salud.

### **V.1 Objetivos específicos:**

- Analizar el desempeño laboral del personal de enfermería en el servicio de urgencias de un Instituto Nacional de Salud.
- Analizar la supervisión a través del aprendizaje dirigido en el personal de enfermería de un Instituto Nacional de Salud.

## VII. MATERIAL Y MÉTODO

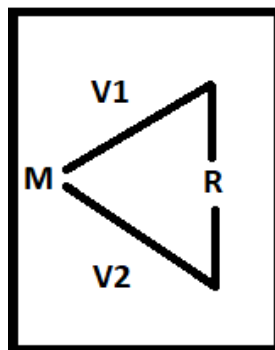
### VII.1 DISEÑO

Se llevó a cabo un estudio: Observacional, correlacional, descriptivo y de corte transversal <sup>73</sup>.

En un primer momento: se realizará la medición de las variables: supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería.

En un segundo momento: se realizará la inferencia sobre la correlación entre las variables.

Siendo correlacional tiene por objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Según Hernández, Fernández y Baptista<sup>74</sup> manifiesta que este tipo de estudio constituye una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial del conocimiento y correlacional porque establece el grado de relación o asociación no casual existente entre dos o más variables. Esta investigación es de diseño correlacional cuyo esquema es el siguiente<sup>6,75,76</sup>:



Dónde:

M: Es muestra de estudio

V1: Es observación o medición de la variable: Supervisión a través del aprendizaje dirigido.

V2: Es observación o medición de la variable: Desempeño laboral de enfermería

R: Es la posible relación entre las variables 1 y 2

## **VII.2 UNIVERSO DE ESTUDIO**

Personal de enfermería que labora en el Instituto Nacional de Ciencias y Médicas “Salvador Zubirán”

### **VII.2.1 Población:**

Plantilla de enfermería de 115 profesionales de enfermería que laboran en el área de urgencias del INCMNSZ

### **VII.2.2 Muestra:**

Para obtener una muestra probabilística se utilizó la fórmula de poblaciones finitas con un intervalo de confianza del 95% con un margen de error de 5%<sup>77</sup> dando como resultado una muestra de 90 participantes pertenecientes a la plantilla del servicio de urgencias de los turnos matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada; del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.

### **VII.2.3 Criterios de inclusión**

- Ser personal de enfermería
- Pertenecer al servicio de urgencias
- Sin distinción de sexo

### **VII.2.4 Criterios de exclusión**

- Ser personal jefe de servicio

## **VII.3 VARIABLES**

- **Variable 1:** Desempeño laboral de enfermería
- **Variable 2:** Supervisión a través del aprendizaje dirigido
- **Intervinientes:** Antigüedad en el instituto, antigüedad en el servicio, nivel de estudios, grado académico, categoría, Edad, sexo, turno.



### VII.3.1 Operacionalización de variables

Cuadro VI Variable independiente

variable	Definición	Nivel de medición	Categoría
<b>Supervisión a través del aprendizaje dirigido</b>	<p><b>Conceptual:</b> Proceso de control y seguimiento permanente que se realiza al desempeño y funciones de los trabajadores con la finalidad de observar y fortalecer dificultades laborales que deben ser atendidas <sup>78,79</sup></p> <p><b>Operacional:</b> Seguimiento que se realiza al desempeño de las labores de los trabajadores con la finalidad de alcanzarlos objetivos trazados mediante el uso del aprendizaje dirigido por el supervisor. <sup>6,79,80</sup>.</p>	Cualitativa ordinal	1.- Alta 2.- Media 3.-Baja
Planificación	Elaborar o establecer el plan con el que se pretende realizar la supervisión <sup>81</sup> .	Cualitativa ordinal	1. Nunca 2. A veces 3. siempre
Organización	Disponer de los recursos necesarios para brindar atención de calidad en los servicios de salud donde labora el personal de enfermería <sup>8,82</sup> .	Cualitativa ordinal	1. Nunca 2. A veces 3. siempre
Ejecución	Realización de las acciones específicas del supervisor de enfermería <sup>81,83</sup> .	Cualitativa ordinal	1. Nunca 2. A veces 3. siempre
Retroalimentación	Proceso mediante el cual el supervisor responde de manera verbal ante el desempeño del profesional de enfermería <sup>84</sup> .	Cualitativa ordinal	1. Nunca 2. A veces 3. siempre

<p>Desempeño laboral de Enfermería</p>	<p>Es la demostración en la práctica de las funciones y obligaciones propias, asumidas durante el ejercicio de su profesión, y que contribuya a la satisfacción de las necesidades del individuo, familia y comunidad, en coordinación con estos y con el equipo de salud, donde se exprese la influencia técnica, profesional y ética recibida durante su formación y superación en las alternativas de trabajo que adopte a partir de las transformaciones ocurridas en el entorno que labora<sup>4,37,85</sup>.</p>	<p>Cualitativa ordinal</p>	<p>1.- Alto                  2.- Medio                  3.-Bajo</p>
<p>Patrones de comporta-miento</p>	<p>Formas de actuar y de relacionarse con los miembros de la organización. Enfoque al derechohabiente Enfoque a sus compañeros Enfoque en la gestión del desempeño<sup>4,35,86</sup>.</p>	<p>Cualitativo ordinal</p>	<p>1. Nunca                  2. A veces                  3. siempre</p>
<p>Valores</p>	<p>Creencias muy arraigadas que se basan en el juicio de una persona<sup>87</sup>.</p>	<p>Cualitativo ordinal</p>	<p>3. Nunca                  4. A veces                  3. siempre</p>

Competencias	Conjunto específico de acciones aprendidas necesarios para ejecutar una tarea o actividad, laboral particular; relacionada con la disciplina de Enfermería <sup>4,19</sup> .	Cualitativo ordinal	5. Nunca 6. A veces 3. siempre
Capacidades	Aptitud o talento para demostrar habilidad particular, aprendido o desarrollado <sup>4,6,9,62,64</sup> .	Cualitativo ordinal	7. Nunca 8. A veces 3. siempre
Conocimientos	Información pertinente para el buen <sup>4,62,63,64</sup> .	Cualitativo ordinal	9. Nunca 10. A veces 3. siempre

**Cuadro VIII. Variables intervinientes**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel de medición</b>	<b>Categoría</b>
Edad	Edad cronológica que informa el sujeto al momento de la recolección de datos <sup>88</sup> .	Cuantitativa discreta	Años cumplidos
Sexo	Características fenotípicas del sujeto <sup>89</sup> .	Cualitativa nominal	Hombre Mujer
Antigüedad en el instituto	Tiempo que ha transcurrido desde que inicio a laborar en el instituto <sup>90</sup> .	Cuantitativa discreta	Años laborales cumplidos
Categoría	Cada una de las clases establecidas en una profesión, carrera o actividad <sup>91</sup> .	Cualitativa nominal	Categorías: Enfermera Auxiliar Enfermera General Enfermera Especialista
Grado académico	Título que una institución universitaria concede cuando ha superado las exigencias académicas de un ciclo <sup>92</sup> .	Cualitativa nominal	Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado
Antigüedad en el servicio de urgencias	Tiempo que ha transcurrido desde que inicio a laborar en el servicio de urgencias <sup>88,89</sup> .	Cuantitativa discreta	Años laborales cumplidos

#### **VII.4 RECOLECCIÓN DE DATOS**

La recolección de datos se llevó a cabo en los meses de abril a junio del año 2022 previo acuerdo y autorización de las autoridades del departamento de Enfermería del Instituto, de la siguiente manera:

1. Se realizó la solicitud a la Subdirección de enfermería para la aplicación del instrumento.
2. Se dio aviso a los jefes del servicio de Urgencias del INCMNSZ en los diferentes turnos.
3. Aplicación del consentimiento informado al personal de enfermería.
4. Se realizó la aplicación del instrumento a cada participante de enfermería.

El momento de la recolección de la información fue en los periodos libres de los trabajadores durante su jornada laboral.

## VII.5 INSTRUMENTO

Se utilizó un instrumento diseñado por Janet María Moscoso Montoya y supervisado por Fany Magdalena Montaña Revilla, titulado “Supervisión y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Perú-Arequipa – 2018<sup>7</sup>.”

Supervisión y desempeño laboral				
Datos sociodemográficos				
Supervisión	Planificación	5 ítems	Escala tipo likert	S-A-N 2-1-0
	Organización	4 ítems	Escala tipo likert	S-A-N 2-1-0
	Dirección	3 ítems	Escala tipo likert	S-A-N 2-1-0
	Ejecución	3 ítems	Escala tipo likert	S-A-N 2-1-0
	Retroalimentación	5 ítems	Escala tipo likert	S-A-N 2-1-0
Desempeño laboral	Cultura organizacional	8 ítems	Escala tipo likert	S-O-N 2-1-0
	Competencias personales	7 ítems	Escala tipo likert	S-O-N 2-1-0
	Clima Laboral	5 ítems	Escala tipo likert	S-O-N 2-1-0

Apartado 1  
Datos generales

Apartado 2  
Supervisión  
20 ítems

Apartado 3  
Desempeño  
Laboral  
20 ítems

El cuestionario fue sometido al jueceo de expertos los cuales revisaron la construcción y calidad de las preguntas, además La confiabilidad del instrumento fue obtenida con SPSS 21, procesados a través del Alfa de Crombach, con lo cual podemos afirmar que cuenta con una confiabilidad estadística de 0.868 alfa de Cronbach para el apartado de supervisión, y 0.885 alfa de Cronbach para el desempeño laboral, lo cual indica una buena consistencia interna del instrumento<sup>7,74</sup>.

El instrumento está estructurado por tres secciones: la primera corresponde a los datos sociodemográficos de la población entrevistada donde se incluyen: edad, sexo, escolaridad, categoría laboral, antigüedad en el instituto y antigüedad en el servicio de urgencias.

la segunda integra 20 ítems destinados a la medición de la supervisión valorados mediante una escala estimativa tipo Likert con una puntuación de 0= nunca, 1= a veces, 2=siempre, de la cual es posible alcanzar una puntuación mínima de cero puntos y máxima de 40puntos.

La tercera consta de 20 ítems para la medición del desempeño laboral, los cuales fueron valorados mediante una escala estimativa tipo Likert con una puntuación de 0= nunca, 1= a veces, 2=siempre, de la cual es posible alcanzar una puntuación mínima de cero puntos y máxima de 40 puntos.

En total consta de 40 ítems los cuales valorados mediante una escala estimativa tipo Likert con una puntuación de 0= nunca, 1= a veces, 2=siempre, de la cual es posible alcanzar una puntuación mínima de cero y máxima de ochenta puntos en total.

para su interpretación se establecieron rangos específicos para cada sección los cuales son:

<b>La supervisión a través del aprendizaje dirigido:</b>		<b>Buena:</b>	<b>0-13 puntos</b>
		Regular:	14-26 puntos
		Mala:	27-40 puntos
<b>Planificación</b>	Buena:	0-3 puntos	
	Regular:	4-7 puntos	
	Mala:	8-10 puntos	
<b>Organizar</b>	Buena:	0-2 puntos	
	Regular:	3-5 puntos	
	Mala:	6-8 puntos	
<b>Dirigir</b>	Buena:	0-2 puntos	
	Regular:	3-4 puntos	
	Mala:	5-6 puntos	

	<b>Ejecutar</b>	Buena:	0-2 puntos
		Regular:	3-4 puntos
		Mala:	5-6 puntos
	<b>Ejecutar</b>	Buena:	0-3 puntos
		Regular:	4-7 puntos
		Mala:	8-10 puntos

Para la variable Desempeño:

<b>Desempeño Laboral de enfermería</b>	<b>Buena:</b>	<b>0-13 puntos</b>
	Regular:	14-26 puntos
	Malo:	27-40 puntos
<b>Cultura organizacional</b>	Buena:	0-5 puntos
	Regular:	6-10 puntos
	Malo:	11-16 puntos
<b>Competencias personales</b>	Buena:	0-4 puntos
	Regular:	5-9 puntos
	Malo:	10-14 puntos
<b>Clima laboral</b>	Buena:	0-3 puntos
	Regular:	4-7 puntos
	Malo:	8-10 puntos



## VIII. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para la organización, procesamiento y análisis estadístico de la información obtenida, se utilizó el software estadístico SPSS versión 25, creando una base de datos denominada “supervisión a través del aprendizaje dirigido”. El análisis en la base de datos consistió en tres fases:

En la primera fase, se aplicó la estadística descriptiva para cada una de las variables, considerando medidas de tendencia central y dispersión, de esta manera realizar la descripción de las características de la muestra<sup>93</sup>.

En la segunda fase: se avanzó con estadística inferencial mediante la aplicación de pruebas paramétricas como coeficiente de correlación  $r$  Spearman para determinar las relaciones existentes entre las variables y sus tres dimensiones<sup>94,95</sup>.

## **IX. ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES**

El proyecto de investigación fue evaluado y aprobado por el Comité de Ética y Bioética del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición “Salvador Zubirán”.

Previo a la aplicación del instrumento se entregó el consentimiento informado a cada participante que cumple con los lineamientos establecidos en el Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud título II, capítulo I, artículos 13, 16 y 100, donde establece que esta investigación es de riesgo mínimo, también se considera la Declaración de Helsinki, y a las Buenas Prácticas Clínicas emitidas por la Comisión Nacional de Bioética<sup>87,96</sup>, con el propósito de informar el objetivo y todo aspecto pertinente de la investigación, asegurando la confidencialidad de los datos obtenidos, así como el carácter voluntario de su participación y de retirar su consentimiento en cualquier momento.

El consentimiento se muestra en los anexos.

El presente estudio se considera de riesgo mínimo de acuerdo con lo señalado en la Ley de salud en materia de Investigación para la salud, título II, capítulo I, artículos 13, 16, 100. <sup>97</sup>

Artículo 13.- Señala que toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, convendrá prevalecer el criterio de respeto a su dignidad y protección de sus derechos y bienestar.

Artículo 16.- Establece que se le protegerá la privacidad de los individuos y sujetos a investigación, por lo que los instrumentos se manejarán respetando el anonimato y confidencialidad de los datos que arrojen. Párrafo IV de Art. 100.- Declara que se tiene que contar con el consentimiento libre e informado, por escrito del sujeto al que se le realizará la investigación, una vez enterado del objetivo del estudio.

## **X.RESULTADOS**

Los primeros resultados que se describen muestran las características generales de la población encuestada, posteriormente se realizaron, pruebas de normalidad para establecer las pruebas adecuadas para realizar inferencias sobre las relaciones existentes entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería.

La muestra estuvo constituida por 90 participantes. En las características sociodemográficas, se encontró edad media de  $36 \pm 10$  años; el sexo predominante es el femenino con 75.6%; la escolaridad más frecuente fue el nivel licenciatura con 60% y la categoría que preponderó con 71.1% fue el de Enfermera general; asimismo, la media de antigüedad laboral fue de  $11 \pm 10$ ; sin embargo, la antigüedad laboral dentro del servicio de urgencias tuvo una media de  $5 \pm 5$  años, ver tabla 1.

Tabla1. Características sociodemográficas de la muestra (n=90).

Variable	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)	Rango (min- max)	DE ( $\bar{x} \pm$ )
<b>Sexo</b>				
Hombre	22	24.4%		
Mujer	68	75.6%		
<b>Escolaridad</b>				
Técnica	6	6.7%		
Licenciatura	54	60.0%		
Especialidad	23	25.6%		
Maestría	7	7.8%		
<b>Categoría</b>				
• Enfermera Auxiliar	10	11.1%		
• Enfermera General	64	71.1%		
• Enfermera Especialista	16	17.8%		
<b>Turno</b>				
• Matutino	27	30.0%		
• Vespertino	19	21.1%		
• Nocturno	17	18.9%		
• Jornada Acumulada	12	13.3%		
• Jornada Nocturna	15	16.7%		
<b>Edad</b>			25-61	36±10
<b>Antigüedad laboral</b>			1-42	11±10
<b>Antigüedad/urgencias</b>			1-22	5±5

La supervisión que se lleva a cabo con el modelo de aprendizaje dirigido se considera regular sin embargo existen dos de cinco dimensiones que se ven más desfavorecidas considerándolas en un nivel bajo y estas son: la planificación, y la ejecución. Por otro lado, la dirección del aprendizaje se ve más favorecida colocándola en un nivel alto y las dimensiones que se mantiene neutras son: la organización y la retroalimentación.

En este sentido los resultados reflejan que las direcciones hacia los objetivos institucionales satisfacen a los trabajadores; sin embargo, la organización de este modelo de supervisión no apoya con la retroalimentación que sienten necesaria por lo cual habría que poner especial atención en la planificación y ejecución de la misma.

Tabla 2. Niveles de supervisión a través del aprendizaje dirigido.

Variable	Alta Frecuencia (%)	Media Frecuencia (%)	Baja Frecuencia (%)
Supervisión	28 (31.1)	37 (41.1)	25 (27.8)

Grafico 1. Niveles de supervisión a través del aprendizaje dirigido

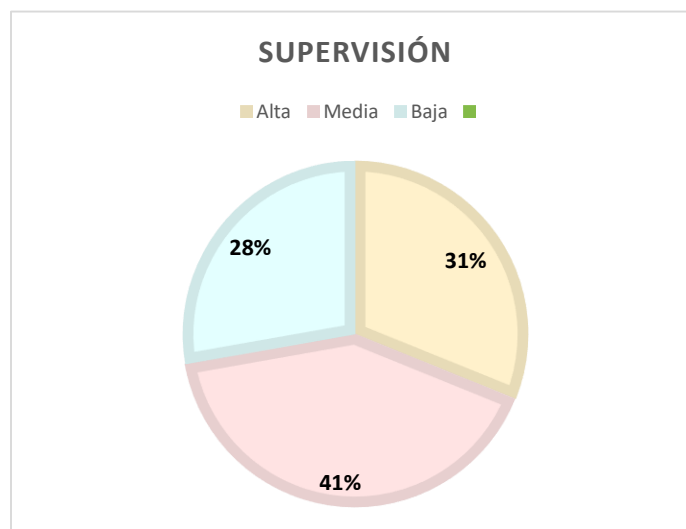
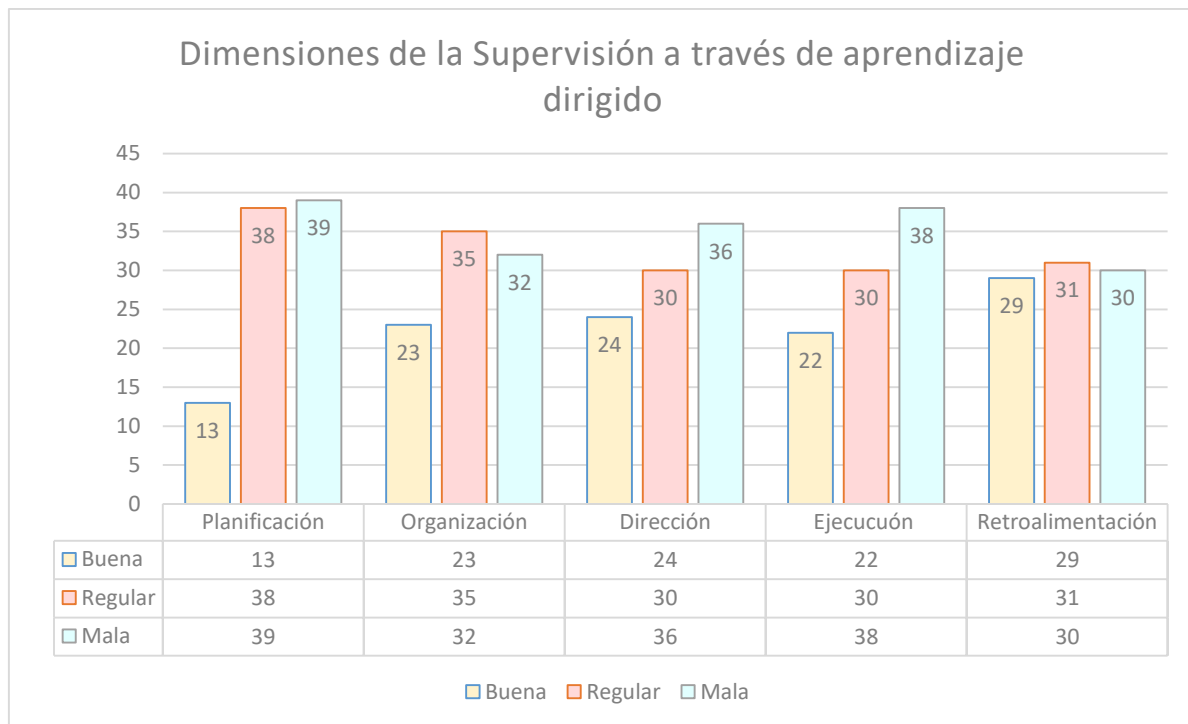


Tabla 3. Medición de las dimensiones de la supervisión (n=90)

Variable	Bueno Frecuencia (%)	Regular Frecuencia (%)	Malo Frecuencia (%)
Supervisión	28 (31.1)	37 (41.1)	25 (27.8)
Planificación	13 (14.4)	38 (42.2)	39 (43.3)
Organización	23 (25.5)	35 (38.9)	32 (35.6)
Dirección	36 (40)	30 (33.3)	24 (26.7)
Ejecución	22 (24.5)	30 (33.3)	38 (42.2)
Retroalimentación	29 (32.2)	31 (34.5)	30 (33.3)

Grafico 2. Nivel de planificación en el modelo de supervisión a través del aprendizaje dirigido.



De la variable desempeño laboral de enfermería, podemos observar que en general es considerado como regular, sin embargo, la dimensión que se ve más favorecida considerándose como buena es la cultura organizacional dejando a las dimensiones: competencias y clima laboral como regular.

Por lo que podemos afirmar que este modelo genera una buena cultura organizacional y potenciando las dimensiones con mayor pareja de oportunidad en la variable de supervisión con el modelo de aprendizaje dirigido como son las competencias y el clima laboral también podrían mejorar ponderadamente.

Véase Tabla 4.

Tabla 4. Medición de la variable desempeño laboral de enfermería (n=90)

Variable	Bueno Frecuencia (%)	Regular Frecuencia (%)	Malo Frecuencia (%)
Desempeño laboral	37 (41.1)	38 (42.2)	15 (16.7)

Grafico 3. Niveles de desempeño laboral de enfermería.

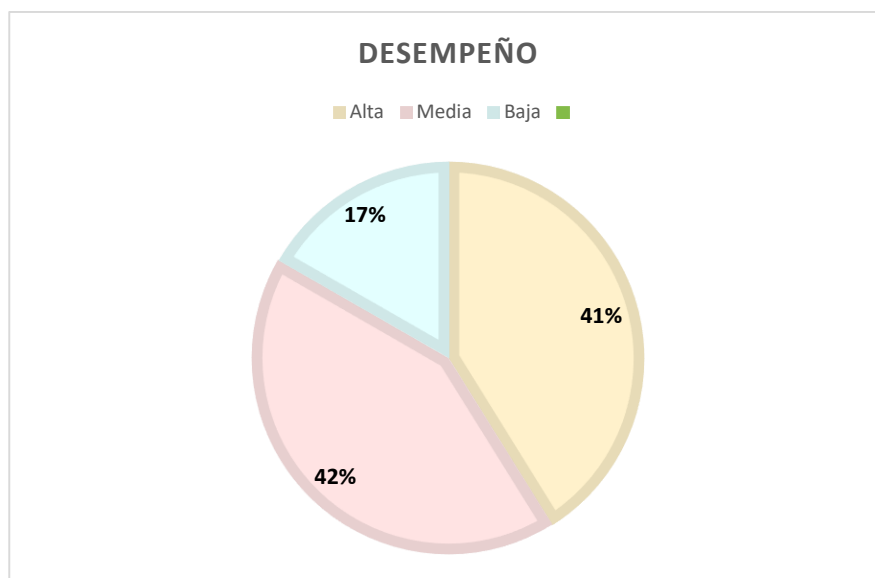


Tabla 5. Medición de las dimensiones de desempeño laboral de enfermería (n=90)

Variable	Bueno Frecuencia (%)	Regular Frecuencia (%)	Malo Frecuencia (%)
Desempeño laboral	37 (41.1)	38 (42.2)	15 (16.7)
Cultura organizacional	35 (38.9)	33 (36.6)	23 (25.5)
Competencias personales	37 (41.1)	38 (42.2)	26 (28.7)
Clima Laboral	35 (38.9)	36 (40)	19 (21.1)

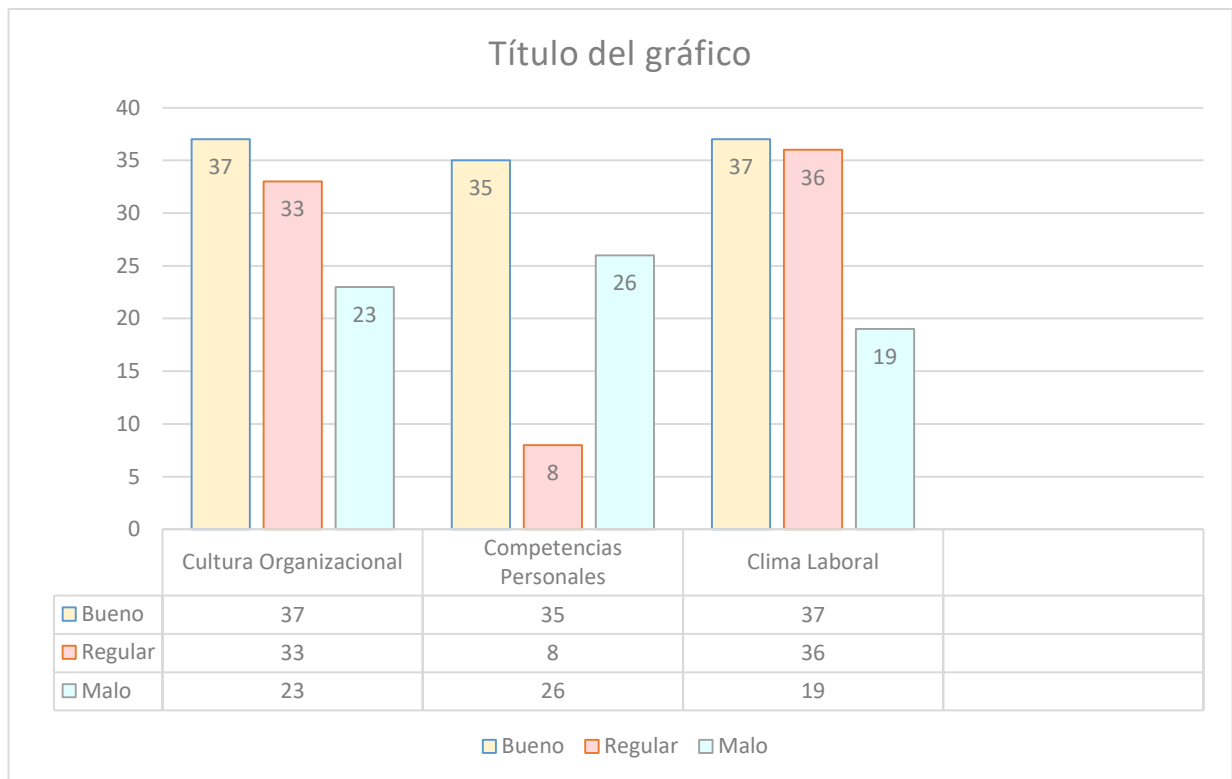




Tabla 6. Medición del aprendizaje dirigido integrado en la supervisión de enfermería.

Variable	Siempre Frecuencia (%)	A veces Frecuencia (%)	Nunca Frecuencia (%)
Aprendizaje dirigido			
Estrategias claras	22 (24.4)	32 (35.6)	36 (40.0)
Objetivos orientados a resultados	19 (21.1)	38 (42.3)	31 (34.4)
Comunicación efectiva	23 (25.5)	35 (38.9)	32 (35.6)
Recursos utilizados	18 (20.0)	33 (36.7)	39 (43.3)
Capacitación continua	24 (26.7)	30 (33.3)	36 (40.0)
Informe de resultados	27 (30.0)	30 (33.3)	33 (36.7)
Identificación con la institución	40 (26.7)	33 (33.3)	18 (40)

Los resultados evidencian que de los ítems destinados a evaluar el aprendizaje dirigido, existe una buena identificación de los profesionales con la institución y sus objetivos, mientras que los objetivos de la supervisión orientadas a los resultados , así como los objetivos del servicio de urgencias y los programas de capacitación se perciben como regulares; por el contrario se percibe que no existen estrategias claras para realizar la supervisión, los recursos utilizados no son los suficientes y existe escaso informe de los resultados de la supervisión.

En los siguientes resultados se establecieron inferencias sobre las relaciones existentes entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería.

Tabla 7. Relación entre variables supervisión a través del aprendizaje dirigido, desempeño laboral de enfermería y sus dimensiones.

<b>Variable 1</b>	<b>Variable 2</b>	<b>r<sub>s</sub></b>	<b>Valor p</b>
<b>Supervisión a través del aprendizaje dirigido</b>	<b>Desempeño laboral</b>	0.578	0.001
Supervisión a través del aprendizaje dirigido	Cultura organizacional	0.209	0.052
	Competencias personales	0.636	0.001
	Clima Laboral	0.565	0.001
Desempeño Laboral	Planificación	0.136	0.003
	Organización	0.321	0.002
	Dirección	0.578	0.004
	Ejecución	0.131	0.025
	Retroalimentación	0.135	0.004

Prueba: coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s$ ).

Se encontró que entre las variables supervisión a través del aprendizaje dirigido y desempeño laboral de enfermería existe una correlación directamente proporcional de fuerza media, estadísticamente significativa ( $r_s = 0.578$ ,  $p = 0.001$ ); es decir a mayor nivel de supervisión existe mayor nivel de desempeño laboral.

La variable supervisión a través del aprendizaje dirigido guarda una correlación directamente proporcional de fuerza media, estadísticamente significativa con las dimensiones: Clima laboral ( $r_s = 0.565$ ,  $p = 0.001$ ) y Competencias personales ( $r_s = 0.636$ ,  $p = 0.001$ ), y con la dimensión de cultura organizacional guarda una correlación directamente proporcional de fuerza baja, estadísticamente significativa ( $r_s = 0.565$ ,  $p = 0.001$ ).

La variable desempeño laboral de enfermería guarda una correlación directamente proporcional de fuerza media, estadísticamente significativa con la dimensión: Dirección ( $r_s = 0.578$ ,  $p = 0.002$ ); Sin embargo, con las dimensiones: organización ( $r_s = 0.321$ ,  $p = 0.002$ ) y retroalimentación existe una correlación estadísticamente significativa directamente proporcional de fuerza baja.

Por otro lado, se demostró que entre el desempeño laboral de enfermería y las dimensiones de la supervisión a través del aprendizaje dirigido: planeación ( $r_s = 0.136$ ,  $p = 0.003$ ) y ejecución ( $r_s = 0.131$ ,  $p = 0.025$ ) del modelo de supervisión a través del aprendizaje dirigido existe correlación directamente proporcional de fuerza baja y estadísticamente significativa<sup>98</sup>.

Tabla 8. Relación entre variables desempeño laboral de enfermería y el aprendizaje dirigido utilizado en el modelo de supervisión.

<b>Variable 1</b>	<b>Variable 2</b>	<b>r<sub>s</sub></b>	<b>Valor p</b>
Desempeño Laboral	Estrategias claras	0.434	0.001
	Objetivos orientados a resultados	0.321	0.002
	Comunicación efectiva	0.562	0.025
	Recursos utilizados	0.631	0.003
	Programación de la supervisión	0.521	0.004
	Programas de capacitación continua	0.578	0.001
	Informe de resultados	0.131	0.002
	Identificación con la institución	0.788	0.001

Prueba: coeficiente de correlación de Spearman ( $r_s$ ).

La variable desempeño laboral guarda una correlación directamente proporcional de fuerza Alta, estadísticamente significativa con la variable identificación con la institución ( $r_s= 0.788$ ,  $p= 0.004$ ), es decir, cuando existe mayor identificación institucional existe mayor desempeño laboral en los profesionales de enfermería.

La variable desempeño laboral guarda una correlación directamente proporcional de fuerza media, estadísticamente significativa con las variables capacitación continua ( $r_s= 0.578$ ,  $p= 0.003$ ), comunicación efectiva ( $r_s= 0.562$ ,  $p= 0.025$ ), supervisión programada ( $r_s= 0.521$ ,  $p= 0.004$ ) recursos utilizados en la supervisión ( $r_s= 0.631$ ,  $p= 0.004$ ), las estrategias para la supervisión ( $r_s= 0.434$ ,  $p= 0.001$ ), es decir, cuando existe una mayor capacitación, comunicación, estrategias de supervisión, uso de recursos y una supervisión programada existe un mayor desempeño laboral.

En otro sentido, la variable desempeño laboral guarda una correlación directamente proporcional de fuerza baja, estadísticamente significativa con las variables objetivos orientados a resultados ( $r_s = 0.321$ ,  $p = 0.002$ ) e informe de resultados ( $r_s = 0.131$ ,  $p = 0.002$ ), es decir, cuando los objetivos van encaminados a resultados específicos y los resultados son comunicados de manera efectiva existe mayor desempeño laboral en los profesionales de enfermería del servicio de urgencias<sup>98</sup>.

## XI. DISCUSIÓN

La presente investigación de tipo correlacional tuvo como finalidad establecer la relación entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería, dos conceptos estrechamente ligados teóricamente.

El desarrollo de esta investigación permitió establecer que, la supervisión a través del aprendizaje dirigido y desempeño laboral de enfermería tienen una correlación proporcional de fuerza moderada, es decir entre mayor nivel de supervisión existe mayor nivel de desempeño laboral, así como lo afirma Moscoso y Montoya en su estudio sobre supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad de Arequipa en 2018 donde encontró que existe una relación significativa y también de fuerza moderada entre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y la supervisión llevada a cabo, lo cual garantiza el mejoramiento y optimización del desempeño laboral<sup>7</sup>.

Con respecto a la planificación se encontró que guarda una correlación de fuerza baja, estadísticamente significativa con el desempeño laboral, es decir a mayor planificación de la supervisión mayor desempeño laboral, concordando con Leal del Valor y colaboradores en su estudio titulado: “La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud” encontraron que es necesario que para el logro de una supervisión efectiva, se requiere una planificación objetiva de los procesos de supervisión con la cual se pueda incidir en la integración de los equipos de salud y la atención que estos brindan<sup>81</sup>.

Entre la organización de la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería existe una correlación significativa, es decir a mayor organización de la supervisión existe mayor desempeño laboral, al igual que con Ocando y Himarly en su investigación titulada: “La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas” donde encontraron que el supervisor necesita actualizarse ante los nuevos modelos de

gestión que han emergido para garantizar un mejor desarrollo de sus funciones, donde ya no basta con tener buenas intenciones para mejorar la supervisión si no, que es necesario establecer una óptima organización de la misma alcanzar la calidad<sup>5,6,99</sup>.

La dirección de la supervisión a través del aprendizaje dirigido guarda una correlación moderada y significativa con el desempeño laboral, es decir, a mayor organización de la supervisión existe mayor desempeño laboral, del mismo modo que Villela MJF en su estudio titulado: Rol de las enfermeras supervisoras en el hospital gineco obstétrico “enrique c. Sotomayor” quien encontró que la supervisión es un factor importante de progreso que mediante la dirección de la misma permite: Promover el trabajo en equipo, Mejorar los sistemas de trabajo, Desarrollar la eficacia del personal, Obtener la máxima productividad, Mejorar la utilización de recursos en la ejecución de las labores profesionales, Detectar fallas y corregir errores de acciones. En este sentido la dirección garantiza la mejora del desempeño laboral<sup>5,6</sup>.

La ejecución de la supervisión guarda correlación significativa con el desempeño laboral, es decir a mayor ejecución de la supervisión a través del aprendizaje dirigido existe mayor desempeño laboral tal y como lo demuestra Pacheco Pérez y colaboradores en su estudio titulado: Cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario. Donde establece que los supervisores como líderes de enfermería, fomentan un ambiente de profesionalismo, que incluye el trabajo colaborativo, la toma de decisiones consensuadas y además se permite el desarrollo profesional de los colaboradores, se promueve el liderazgo transformacional, mismo que se relaciona con el incremento de la calidad del cuidado, por lo que una buena ejecución de las labores del supervisor es primordial para potenciar las capacidades de quienes están bajo su supervisión<sup>5,28,100</sup>.

En este estudio también se encontró que existe una relación significativa entre la retroalimentación usada en la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería, es decir a mayor retroalimentación existe mayor desempeño laboral, igual que Villa fuente MAL. Quien en su estudio titulado: Modelos contemporáneos de supervisión Clínica: nuevas direcciones. Demuestra que la supervisión es un constructo relacional que depende de las demandas del escenario o del contexto, por lo tanto, los y las profesionales pueden seguir aprendiendo y perfeccionando sus conocimientos, a través de la retroalimentación oportuna y eficiente, al igual que los profesionales de la supervisión, haciendo una simbiosis donde ambas partes involucradas ganan<sup>30,15,75</sup>.

Por otro lado, el desempeño laboral tiene una relación moderada respecto a la capacitación continua, en otras palabras mayor capacitación continua mejor desempeño laboral, tal como lo afirma Gutiérrez Pinto en un estudio titulado supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de una municipalidad de Callyoma en Arequipa 2018, encontrando los siguientes hallazgos: una relación directa y significativa entre la capacitación que el personal recibe de manera continua y el aumento en el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos<sup>14</sup>.

Así mismo, se encontró que el desempeño laboral guarda una relación significativa y de fuerza moderada respecto a la supervisión programada, dicho de otra manera, cuando se utiliza la supervisión programada como estrategia del supervisor, hay una mejor organización en el servicio lo que contribuye a un mejor desempeño laboral, tal y como lo afirma Lorenzo y colaboradores en su propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental, donde nos dice que la supervisión como método sistemático necesita una programación que facilite la interacción de los involucrados en el proceso lo cual mejora las condiciones de trabajo y potencializa el desempeño de los profesionales de enfermería aumentando su calidad en la atención de salud<sup>15</sup>.



Del mismo modo, existe una relación moderada y significativa entre el desempeño laboral y la comunicación efectiva entre el supervisor y el profesional operativo, con esto se quiere decir que la comunicación efectiva es fundamental en el proceso de supervisión para garantizar el desempeño laboral eficiente del personal operativo, de acuerdo con los hallazgos obtenidos por Pacheco y colaboradores en la investigación sobre el cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario, menciona que es importante que el supervisor mantenga la comunicación efectiva con el profesional operativo afín de que la información sea transmitida de forma clara y al mismo tiempo, conocer sus necesidades, mejorando de esta manera su desempeño laboral<sup>16</sup>.

Cabe señalar que en la investigación presentó algunas limitaciones respecto al llenado del instrumento derivado de la carga de trabajo por el tipo de institución donde se realizó el estudio (Instituto Nacional de Salud), debido a que no disponían del tiempo necesario fuera de su horario laboral. Otra limitante fue la realización del estudio solo para un área del instituto debido a los constantes cambios organizacionales generados por la pandemia de COVID-19.

## **XII. CONCLUSIONES**

La supervisión constituye una herramienta valiosa para insertar mejoras en el ámbito laboral, actualmente no hay un modelo único que permita desempeñar la función de supervisión en enfermería, lo cual influye en la baja coordinación y desorganización del personal operativo; por ello, en este estudio se buscó analizar la relación que existe entre la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería.

Los resultados evidencian que al impulsar la implementación del proceso de supervisión mediante el modelo de aprendizaje dirigido es posible potencializar el desempeño laboral de los profesionales de enfermería. Asimismo, el desempeño laboral del profesional se beneficia mediante las estrategias de supervisión como son: la capacitación continua, la comunicación efectiva, la retroalimentación y la supervisión programada.

En este sentido, se invita a que este modelo sea socializado y difundido en otras instituciones para tener un referente sobre la función de supervisión y, por otro lado, profundizar sobre los beneficios y áreas de oportunidad al implementarse en los diferentes contextos y áreas laborales.

### **XIII. PROPUESTAS/PERSPECTIVAS**

Se propone que esta investigación sea un parteaguas en la reestructuración de la supervisión que se lleva a cabo en la profesión de enfermería, abrir el panorama hacia nuevas concepciones y modelos que nos ayuden a mejorar nuestra praxis, considerando la supervisión y el desempeño como un binomio el cual puede ejercer relaciones de mutualismo donde la estrategia ganar realmente sea llevada a cabo y así empoderar a nuestra profesión.

Por lo anterior se recomienda a la institución donde se lleva a cabo el modelo de supervisión a través del aprendizaje dirigido, contemplar los resultados de esta investigación con la finalidad de evidenciar las dimensiones de la supervisión que pueden mejorar este modelo, así mismo analizar las dimensiones del desempeño laboral donde se puede incidir de manera constante, mediante las correlaciones evidenciadas.

Se propone también crear espacios específicos para compartir los diversos modelos de supervisión con los que se trabajan en las diferentes instituciones de salud a nivel nacional e internacional, ya que actualmente no se cuenta con esta información y/o es muy difícil acceder a ella, encontrando un área de investigación muy grande para nuestro gremio.

Finalmente, se propone que el personal de enfermería encargado de realizar supervisión, genere evidencia sobre las estrategias exitosas que llevan a cabo, con la finalidad de en un futuro cercano poder estandarizar modelos de supervisión propios.

## XIV. RECURSOS

### Humanos:

- ✓ **Realizadora de la intervención:** Dalia Isabel Ramírez Sosa
- ✓ **Grupo de participantes:** enfermeros del servicio de urgencias todos los turnos
- ✓ **Evaluadores:** jefes de servicio, compañeros de servicio.

### Financieros:

- ✓ De la Investigadora: Dalia Isabel Ramírez Sosa

### Materiales:

- |                |              |                |
|----------------|--------------|----------------|
| ✓ Portafolios  | ✓ Proyector  | ✓ Torundas     |
| ✓ Computadoras | ✓ Marcadores | ✓ Estetoscopio |
| ✓ Hojas        | ✓ Sillas     | ✓ Hojas        |
| ✓ Lápices      | ✓ Mesas      |                |

## XV REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Santos PH, Limón MN. El derecho a la salud en el nuevo Modelo Integral de Atención de México. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2018 Sep [citado 2021 Jun 15]; 44(3): 930. Disponible en: <https://bit.ly/3Jzys1V>
2. Organización Mundial de la Salud. Situación de la enfermería en el mundo 2020: resumen de reorientación. Ginebra: OMS; 2020 [citado 11 de mayo de 2022]. 16 p. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331675>
3. Rodríguez QMP. Manejo de herramientas de gestión y percepción del cuidado de Enfermería en hospitales de Chachapoyas, Perú. Enferm. Univ. [revista en la Internet]. 2014 Mar [citado 2021 Jun 15]; 11(1): 03-10. Disponible ben: <https://bit.ly/3XWKCpY>
4. Espinosa AA, Gibert LM, Oria SM. El desempeño de los profesionales de Enfermería. Rev Cubana Enfermer [Internet]. 2016 Mar [citado 2021 Jun 15]; 32(1): 87-97. Disponible en: <https://bit.ly/3DAeq3A>
5. Pacheco PLA, Ruiz GKJ, Guevara VMC, Gutiérrez VJM, Ortiz FRE. Nursing Staff Care From a Supervisor's Perspective In The Hospital Setting. Cienc. enferm. [Internet]. 2021 [cited 2022 Apr 26]; 27 (9):27-29. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.29393/ce27-9cplp50009>
6. Molina MJ, Vaca A, Muñoz NP, Cabascango K, Cabascango C. Gestión de la calidad de los cuidados de enfermería hospitalaria basada en la evidencia científica. Index Enferm [Internet]. 2016 Sep [citado 2021 Jun 16]; 25(3): 151-155. Disponible en: <https://bit.ly/3RrDvDx>
7. Moscoso MJM. Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad de Arequipa [tesis para optar el grado de maestría en gestión pública]. Perú: Universidad César Vallejo. 2018. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35653>

8. Soares MI, Rodríguez ZM, Henriques S, De-Souza F. Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia de enfermería. Enfermería Global. [internet] 2016. [consultado el 05 de mayo de 2021]. (42): 341-352. Disponible en <https://bit.ly/3WVBHnw>
9. Arroyo S. Modelo de supervisión para garantizar la calidad y seguridad del paciente: la supervisión a través del aprendizaje dirigido. Revista Mexicana De Enfermería [internet]. 2013[citado 2021 Jun 16]; 1:29-35. disponible en: <https://bit.ly/3RRQRJz>
10. Ligeti SP, Fasce HE, Veliz RL. Aprendizaje autodirigido y motivación académica en estudiantes de enfermería de una universidad en Chile. Index Enferm [Internet]. 2020 Jun [citado 2022 Ene 11]; 29( 1-2 ): 74-78. Disponible en: <https://bit.ly/3XiXICs>
11. Gómez-Dantés, O; Frenk, J. Crónica de un siglo de salud pública en México: de la salubridad pública a la protección social en salud. Salud Pública de México [internet], 2019 [citado 11-mayo-2022]; 61 (2): 202-211. Desde: <https://doi.org/10.21149/10122>
12. Comisión Nacional de Protección Social en Salud. Sistema de Protección Social en Salud. Catálogo Universal de Servicios de Salud. CDMX: CNPSS, 2018 [citado 7 septiembre, 2021]. Disponible en: <https://bit.ly/2q76VLG>
13. Gurría A. Presentación del estudio sobre el sistema mexicano de salud. México: OCDE; 2016.. Disponible en: <https://bit.ly/3Jyldxj>
14. Van der Stuyft, P. La relación entre los niveles de atención constituye un determinante clave de la salud. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2008 Dic [citado 2021 Jun 15]; 34( 4 ). Disponible en: <https://bit.ly/3lmTfvu>
15. Organización Panamericana de la Salud. Estrategia para la Cobertura Universal de Salud. CE154/12. Original: inglés 154.a Sesión del Comité Ejecutivo. Washington, D. C.: OPS; 2015. Acceso: 10 /05/2015] Disponible en: <http://www.paho.org/dor/images/stories/archivos/.../CE154-12-s.pdf>

16. Asenjo RM. Evaluación de la satisfacción del paciente con la atención recibida en un servicio de urgencias hospitalario y sus factores asociados. Emergencias [Internet]. 2013 [consultado 20 Octubre 2020]; 25(3):171-176. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4268631>
17. NORMA Oficial Mexicana NOM-027-SSA3-2013. Diario Oficial de la Federación 04 septiembre 2013. Regulación de los servicios de salud. Que establece los criterios de funcionamiento y atención en los servicios de urgencias de los establecimientos para la atención médica. Disponible en: <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3536/stps1/stps1.htm>
18. Curtis K, Munroe B, Van C, Elphic T. The implementation and usability of HIRAIID, a structured approach to emergency nursing assessment. Australasian Emergency Care [Revista en Internet]. 2019 [consultado 20 Octubre 2020]; 23(1):62-70. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.auec.2019.10.001>
19. Benito GU. Competencias y técnicas de enfermería en los servicios de urgencias [Libro electrónico]. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S.L; 2016 [consultado: Octubre de 2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2Joa9qy>
20. Rodríguez PC; Abreu-Álvarez Y; García EVC. Conocimientos sobre las acciones de enfermería en la reanimación cardiopulmocerebral. Cienfuegos. Medisur [Internet]. 2018 Dic [citado 2021 Jun 15] ; 16( 6 ): 895-903. Disponible en: <https://bit.ly/3HMUnkO>
21. Molina MJ, Vaca AJ, MNP, Cabascango CK, Cabascango CC. Gestión de la calidad de los cuidados de enfermería hospitalaria basada en la evidencia científica. Index Enferm [Internet]. 2016 Sep [citado 2021 Jun 16] ; 25(3): 151-155. Disponible en: <https://bit.ly/3Xw7QTP>
22. Morfi SR. Gestión del cuidado en Enfermería. Rev Cubana Enfermer [Internet]. 2010 Mar [citado 2021 Mayo 10] ; 26( 1 ): 1-2. Disponible en: <https://bit.ly/40lkqiS>

23. García NJL, Martín SOM, Chávez RMT, CLE. Gestión del cuidado en Enfermería y su aporte a la economía en hospital de Cabinda. Rev Ciencias Médicas [Internet]. 2018 Oct [citado 2023 Ene 11]; 22( 5 ): 96-104. Disponible en: <https://bit.ly/3Zmcd4W>
24. Quintana A, Tarqui-Maman C. Desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital de la Seguridad Social del Callao – Perú. Archivos de Medicina [Internet]. 2020 Mar [citado 2021 Jun 15]; 20( 1 ): 123-132. Disponible en: <https://doi.org/10.30554/archmed.20.1.3372.2020>
25. Hernández VE. Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. Rev Cubana Enfermer [Internet]. 2020 [citado 2022 Ene 11]; 36( 4 ): 3980. Disponible en: <https://bit.ly/3Ycv81n>
26. Miranda A. Factores que influyen en la situación de la supervisión de enfermería en el Hospital María Auxiliadora. [tesis doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Lima-Perú. 2014.
27. Lorenzo CA, Rivero RAM, Pérez CVJA, Vázquez FI. Propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental. Rev CONAMED. 2016;21(3):158-163. Disponible en: <https://bit.ly/2Jfma0g>
28. Pacheco PLA, Ruiz GK, Guevara VM, Gutiérrez VJM, Ortiz F R E. Cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario. Cienc. enferm. [Internet]. 2021 [citado 2022 Abr 01]; 27: 9. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.29393/ce27-9cplp50009>.
29. Gutiérrez PJA. Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de una municipalidad de Caylloma, Arequipa [tesis para optar el grado de maestría en gestión pública]. Perú: Universidad César Vallejo. 2018.
30. Gómez TD, Gómez AIKS, Calderon MM, Bernardino E. Del conocimiento a la práctica: integración de equipos de trabajo por supervisora de Enfermería. Enfermería Actual de Costa Rica [Internet]. 2020 June [cited 2022 Sep 06]; (38): 45-60. Available from: <http://dx.doi.org/10.15517/revenf.v0i38.38385>



31. Sánchez S, Herrera M. Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Investigación y Reflexión*. 2016; (24): 133-146. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
32. Dias-Silveira C, Teixeira-de-Bessa T, Oroski-Paes A, Conceição-Stipp G, Sánchez OS, Herrera AM. Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 2016; 24(2): 133-146. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
33. Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, Ganga-Contreras F. La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio. *Contabilidad y Negocios*. 2017; 12(23): 129-144. DOI: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
34. Rojas RC, Carlisbeth C. Conocimientos sobre competencias gerenciales en enfermeras supervisoras del Hospital Universitario Dr. Ángel Larralde. [Disertación]. Universidad de Carabobo; 2018. Disponible en: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/8175/1/cramirez.pdf>
35. Flores E, García M, Calsina W, Yapuchura A. Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. 2016; 7(2): 5-14. Disponible en: <https://bit.ly/2k0EajY>
36. Añorga J. La Educación Avanzada y el mejoramiento humano. *Revista Científico-Metodológica*. 2014 [citado 22 May 2015];58(1):19-31. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3606/360634165003.pdf>
37. Andrade M. Gestión del equipo de enfermería: factores asociados a la satisfacción en el trabajo. *Enfermería Global*. 2017; 16 (3): 193-207. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.16.3.249471>
38. Ochoa Sierra, L. y Moya Pardo, C. (2019). La evaluación docente universitaria: retos y posibilidades. *Folios*, (49), 41–60. <https://doi.org/10.17227/folios.49-9390>

39. Méndez LSM. y TSF. Pensar históricamente: una estrategia de evaluación formativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 2016 [Recuperado en 11 de enero de 2022]; 18(2), 62-78. de <https://bit.ly/3HPX3hB>
40. Gómez Carrasco C. J, , Miralles Martínez P. ¿Pensar históricamente o memorizar el pasado? La evaluación de los contenidos históricos en la educación obligatoria en España. *Revista de Estudios Sociales* [Internet]. 2015; (52):52-68. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81538634004>
41. Sagherian K, Steege LM, Geiger-Brown J, Harrington D. The Nursing Performance Instrument: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses in Registered Nurses. *J Nurs Res.* 2018 Apr;26(2):130-137. doi: 10.1097/jnr.0000000000000215. PMID: 28708798.
42. Leyva-Del Toro C, De Miguel-Guzmán M, Pérez-Campdesuñer R. La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 2016; 37(2), 164-177. De <https://bit.ly/3vXyecW>
43. Unión Europea. 6 tendencias en la Evaluación de Desempeño para 2017 [Internet]. Galicia: Galejobs; 2017 [ citado 20 Mar 2018 ] Disponible en: Disponible en: <https://bit.ly/3IBNsCg>
44. Sistema de gobierno corporativo. Política marco de recursos humanos [Internet] España: IBERDROLA; 2016 [ citado 20 Mar 2018] Disponible en: <https://bit.ly/3YEoHnC>
45. Matute-De León J. Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. *Revista Archivo Médico de Camagüey*[Internet]; vol. 23, núm. 2, pp. 159-164 Disponible en: <https://bit.ly/3RTIX2a>
46. Quintero MWJ. La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 2020 [Recuperado en 16 de enero de 2022]; 35(88), 239-265, disponible en: <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2020v35n88/Quintero>

47. ohórquez E. Pérez MCW. Benavides RA. La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. Revista Universidad y Sociedad. 2020, 12(3), 385-390. Recuperado en 01 de febrero de 2023, de <https://bit.ly/3Yf7YXx>
48. Gaviria NDL. La evaluación del cuidado de enfermería: un compromiso disciplinar. Investigación y Educación en Enfermería, 2009[recuperado Junio 15, 2021]; 27(1), 24-33., from <https://bit.ly/3wPddl8>
49. Rivero RY. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. [Internet]. 2019 Abr [citado 2021 Mayo 10] ; 23( 2 ): 159-164. Disponible en: <https://bit.ly/3JynZni>
50. Park M, Park EJ. Questionnaire Development of a Good Nurse and Better Nursing From Korean Nurses' Perspective. The Journal of Nursing Research [Resvista en internet]. 2020 [consultado 26 octubre 2020]; 26. Disponible en: <https://bit.ly/31Soja6>
51. González D, Suárez C. La autoevaluación de las carreras como vía para el perfeccionamiento y la excelencia de las instituciones universitarias [folleto]. Educación Cubana. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona"; 2015 [consultado Jun 2015]. Disponible en: <http://www.cubaeduca.cu/medias/pdf/5257.pdf>
52. Noriega, José Ángel Vera. Modelo de autoevaluación y heteroevaluación de la práctica docente en Escuelas Normales. Educação e Pesquisa [online]. 2018, v. 44 [Accedido 11 Enero 2022], e170360. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201844170360>
53. Figueroa TR, Machado REF. La autoevaluación institucional y su importancia en la educación superior. Rev Hum Med [Internet]. 2012 Dic [citado 2022 Ene 11] ; 12( 3 ): 447-463. Disponible en: <https://bit.ly/3HPejU5>

54. Cruz Núñez F, , Quiñones Urquijo A. Importancia de la evaluación y autoevaluación en el rendimiento académico. Zona Próxima [Internet]. 2012; (16):96-104. Recuperado de: <https://bit.ly/3E3PGkw>
55. Cano ME. La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado. Revista de curriculum y formación de profesorado. 2008;12(3):1. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL1.pdfOliveira>
56. De Oliveira FP, Kuwal OCI. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2011 [acceso: 23/02/2020];19(1). Disponible en: <https://bit.ly/3YyErZG>
57. Valdés PM, Garza RR, Pérez VI, Gé-Varona M, Chávez VAR. Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. Ingeniería Industrial, 2015 [Recuperado en 16 de marzo de 2022]; 36(1), 48-57, de <https://bit.ly/3WkdtTo>
58. Morales LS, Hershberger-Del arenal R, Acosta AE. Evaluación por competencias: ¿cómo se hace?. Rev. Fac. Med. (Méx.) [revista en la Internet]. 2020 Jun [citado 2022 Dic 11]; 63( 3 ): 46-56. Disponible en: <https://bit.ly/3WWpP4s>
59. Méndez MMJ, Hidalgo GCR, Fernández FN, Fonte HT. Metodología para evaluar los objetivos educativos en la asignatura Morfofisiología I de la carrera de Estomatología. Rev Hum Med [Internet]. 2014 Dic [citado 2023 Ene 11]; 14( 3 ): 687-698. Disponible en: <https://bit.ly/3IO9CLn>
60. Omayda UL, Soler CSF, Ceballos MO. Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología. Educ Med Sup 2006;20(1) <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v20n1/ems04106.pdf>
61. Martínez MTJ. Evaluación de la calidad de la atención de enfermería en la Clínica Internacional Trinidad. Rev Cubana Enfermer [Internet]. 2016 Jun [citado 2021 Jun 16]; 32( 2 ): 196-206. Disponible en: <https://bit.ly/3YI8I2Z>

62. Ogunyemi D, Gonzalez G, Fong A, Alexander C, Finke D, Tyrone D. et al. From the eye of the nurses: 360-degree evaluation of residents. J Contin Educ Health Prof [internet]. 2019 [consultado octubre 2020]; 29(2): 105-110. Disponible en: DOI: 10.1002/chp.20019
63. González GMT, Parro MAI, Oter QC, Gonzalez BC, Martinez MM, Casillas SM. Et al. 360-Degree evaluation: Towards a comprehensive, integrated assessment of performance on clinical placement in nursing degrees. Nurse Education Today [revista en internet]. 2020 [consultado 28 octubre 2020]; 95. Disponible en: <https://bit.ly/31POrIW>
64. Jiménez GYI, González RMA, Hernández JJ, Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). Innovación Educativa [Internet]. 2010 [consultado dic 2021];10(53):43-53. disponible: <https://bit.ly/3RXgbxu>
65. Márquez U Carolina, Fasce H Eduardo, Pérez V Cristhian, Ortega B Javiera, Parra P Paula, Ortiz M Liliana et al . Aprendizaje autodirigido y su relación con estilos y estrategias de aprendizaje en estudiantes de medicina. Rev. méd. Chile [Internet]. 2014 Nov [citado 2022 Sep 06] ; 142( 11 ): 1422-1430. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872014001100009>
66. Ligeti SP, Fasce HE, Veliz RL. Aprendizaje autodirigido y motivación académica en estudiantes de enfermería de una universidad en Chile. Index Enferm [Internet]. 2020 Jun [citado 2022 Sep 06] ; 29( 1-2 ): 74-78. Disponible en: <https://bit.ly/3HsBUst>
67. Gaeta M, Cavazos J. Relación entre tiempo de estudio, autorregulación del aprendizaje y desempeño académico en estudiantes universitarios. Rev Investig Educ . 2016 [acceso:12/09/2018].;23:142-166. Disponible en: <https://bit.ly/3RnZYkW>
68. González F, Sáez K, Ramírez J. Perfiles de estilos de aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes de primer año de enfermería. Cienc enferm. 2016 ;22(1):87-99. Disponible en: <https://bit.ly/3XYqPX7>

69. Parra, JCC, López VO, Saiz JL. Género, autodirección del aprendizaje y desempeño académico en estudiantes de pedagogía. *Educación y Educadores*, 2014; 17(1), 91-107. <https://doi.org/10.5294/edu.2014.17.1.5>
70. Miranda A. Factores que influyen en la situación de la supervisión de enfermería en el Hospital María Auxiliadora. [tesis doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Lima-Perú. 2014.
71. Descriptores en Ciencias de la Salud: BIREME/OPS/OMS. Sao Paulo 2017: [Internet]. 2017 [citado 2021 Jun 13]. Disponible en: <https://bit.ly/2I2aPQX>
72. Cortés A., Silvia R. Supervisión capacitante en el desempeño laboral de enfermeras (os) que laboran en un Hospital de segundo nivel de atención. *Revista Científica de Enfermería*, 2011; IX (4). pp. 54-63.
73. Hernández-Sampieri R, Fernández CC, Baptista-Lucio P. Metodología de la investigación. 6° ed. Mc Graw Hill. 2014. México pp 88-93.
74. Hernández-Sampieri R, Fernández CC, Baptista-Lucio P. Metodología de la investigación. 6° ed. Mc Graw Hill. 2014. México. pp 304.
75. Hernández-Sampieri R, Fernández CC, Baptista-Lucio P. Metodología de la investigación. 6° ed. Mc Graw Hill. 2014. México. pp 128-130.
76. Juárez G F, Villatoro VJ, López LE. Apuntes de Estadística Inferencial. Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón De La Fuente. 2002. México. pp 2-4.
77. Hernández-Sampieri R, Fernández CC, Baptista-Lucio P. Metodología de la investigación. 6° ed. Mc Graw Hill. 2014. México. pp 178-179.
78. Aguilar IMJ. Introducción a la supervisión. Lumen. 1994. Argentina. pp 27-29
79. Zarate Grajales RA. La Gestión del Cuidado de Enfermería. *Index Enferm* [en línea]. 2004 [consulta: 04 sep 2017]; 13(44-45): 42-46. Disponible en: <https://bit.ly/3DyknOk>
80. Hernández-Mendoza, JM & Hernández-Mendoza, SL. Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 2019. 6(11), 66-67. DOI: <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>

81. Leal de Valor DY, Bolívar de Muñoz M.E., Castillo TCO. La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enferm. glob.* [Internet]. 2011 Oct [citado 2022 Sep 09]; 10( 24 ). Disponible en: <https://bit.ly/3YdQPNW>
82. Barrios BSL, Rodríguez RM, Páez PM. La gestión de los controles administrativos de enfermería soportado en tecnologías de la información y las comunicaciones. *Rev Ciencias Médicas* [Internet]. 2016 Oct [citado 2022 Ene 11]; 20( 5 ): 31-41. Disponible en: <https://bit.ly/3XjwRkQ>
83. Aguilar IMJ. Introducción a la supervisión. Lumen. 1994. Argentina. pp 45-55
84. Rojas Beltran J.P. Gestión de enfermería y el comportamiento de indicadores de calidad de atención de enfermería. Bogotá [tesis en línea]. 2015 [consulta: sep 2021] Disponible en: <https://bit.ly/3l067PO>
85. Quintana ZM, Sáez CK, Figueroa IC, García PJ, Salazar RR, Tinajero GR, *et al.* Calidad de Vida Laboral de Enfermeras de un hospital privado [Internet]. *Biotecnia*. 2016; 8(1), 34–38. <https://doi.org/10.18633/bt.v18i1.226>
86. Organización Panamericana de la Salud. El personal de enfermería es esencial para avanzar hacia la salud universal. Organización Panamericana de la Salud. 2019 [Citado 2021 ene 09 ] Recuperado de <https://bit.ly/3Hr3zdo>
87. Blasco LM, Ortiz LSR. Ética y valores en enfermería. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc*. 2016;24(2):145-9
88. Real Academia Española. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 10 de febrero de 2019, de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>
89. Merriam-Webster. Nanotechnology. dictionary. Recuperado el 8 de enero de 2022, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/nanotechnology>
90. Mejía CR, Ccusi SG, Solano-Nuñez LG, Capacute-Ch K, Vicente ER. Antigüedad laboral y su relación con el tipo de accidente laboral de los trabajadores del Perú. *Rev Asoc Esp Espec Med Trab* [Internet]. 2020 [citado 2022 nov 12]; 29( 1 ): 57-64. Disponible en: <https://bit.ly/3kndClz>



91. Moreno JE, Marcaccio A. PERFILES PROFESIONALES Y VALORES RELATIVOS AL TRABAJO. Ciencias Psicológicas, 2016 [Recuperado en 11 de mayo de 2022]; 8(2), 129-138, de <https://bit.ly/3GMGXU9>
92. Garcia SJM, Rodríguez DJL, Parcon BM. Formación de posgrados en Enfermería, una necesidad para Santo Domingo de los Tsáchilas. AMC [Internet]. 2019 Oct [citado 2022 Oct 11]; 23( 5 ): 617-627. Disponible en: <https://bit.ly/3jmocPX>
93. Hernández-Sampieri R, Fernández CC, Baptista-Lucio P. Metodología de la investigación. 6° ed. Mc Graw Hill. 2014. México. pp 304-310.
94. Juárez G F, Villatoro VJ, López LE. Apuntes de Estadística Inferencial. Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón De La Fuente. 2002. México. pp 76.
95. Juárez G F, Villatoro VJ, López LE. Apuntes de Estadística Inferencial. Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón De La Fuente. 2002. México. pp 5-8.
96. Medina Gamero A, Regalado Chamorro M, Maza Chumpitaz A. Las profesionales de enfermería: ética e investigación en la era digital. Aten Primaria. 2022 Oct;54(10). Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2022.102459>
97. Ley General de Salud. Extraído el 15 de Octubre de 2022. Disponible: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/legis/lgs/index-indice.htm>
98. Juárez G F, Villatoro VJ, López LE. Apuntes de Estadística Inferencial. Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón De La Fuente. 2002. México. pp 18.
99. Ocando CHY, La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. Omnia [Internet]. 2017;23(3):42-57. Recuperado de: <https://bit.ly/3RWverh>
100. Villafuerte MA. . Modelos contemporáneos de supervisión clínica: nuevas direcciones. Multidisciplinary Health Research, 2020; 5. <https://doi.org/10.19136/mhr.a5n1.4210>





**XV. ANEXOS**

Universidad Nacional Autónoma de México  
 Coordinación de Estudios de Posgrado  
 Programa de Maestría en Enfermería  
 21ª Generación



**INSTRUMENTO: EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE ENFERMERÍA.**

**Objetivo:** Determinar la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral.

**Datos generales**

Fecha: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Categoría: \_\_\_\_\_ Grado académico: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el instituto: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el servicio: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, marcando con una "X" la opción que considere la más adecuada, tomando en cuenta la siguiente valoración para cada pregunta: Siempre = 2, A veces = 1 y Nunca = 0.

ITEMS	Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
<b>Variable 1 : Supervisión</b>			
<b>Planificación</b>			
1. ¿Cuándo lo supervisan estas son programadas con antelación?			
2. ¿Se establecen prioridades cuando lo supervisan?			
3. ¿Se utilizan recursos en la supervisión que le realizan?			
4. ¿Cree que se proyectan los tiempos para realizar la supervisión?			
5. ¿Considera que se planean los objetivos de la supervisión con efectividad?			
<b>Organización</b>			
6. ¿Existe orden durante la supervisión?			
7. ¿Según usted los métodos de supervisión son los más adecuados?			
8. ¿Existen estrategias claras en la supervisión?			

9. ¿Cuándo se realiza la supervisión siente que existe una estructura organizacional?			
<b>Dirección</b>			
10. ¿Se toman decisiones a partir de la supervisión?			
11. ¿Se delegan funciones antes de la supervisión?			
12. ¿Con la supervisión mejora su clima laboral?			
<b>Ejecución</b>			
13. ¿En el momento de la supervisión, el supervisor muestra buenas actitudes?			

14. ¿Luego de la supervisión se planifican talleres de capacitación?			
15. ¿Según usted, la obtención de resultados refleja una adecuada supervisión?			
<b>Retroalimentación</b>			
16. ¿Luego de la supervisión le informan el logro de objetivos?			
17. ¿Después de la supervisión le informan sobre la búsqueda de resultados?			
18. ¿La supervisión le orienta sobre la búsqueda de resultados en su trabajo?			
19. ¿Su supervisor aplica experiencias laborales para fortalecer su desempeño?			
20. ¿El supervisor da como ejemplo experiencias de otros compañeros para superar dificultades?			

<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>			
<b>Cultura Organizacional</b>			
1. ¿Se siente usted identificado con su institución?			
2. ¿Tiene usted objetivos comunes con sus compañeros dentro del servicio?			
3. ¿Cuándo le asignan labores distintas a las que desarrolla normalmente, las cumple con eficacia?			
4. ¿Se siente satisfecho de estar laborando en su Institución?			

5. ¿Cumple con responsabilidad las funciones asignadas?			
6. ¿Conoce los objetivos de trabajo, de su área?			
7. ¿Acepta fácilmente las responsabilidades?			
8. ¿Cumple con los plazos establecidos para realizar sus labores?			
<b>Competencias personales</b>			
9. ¿Toma usted la iniciativa para desarrollar otras labores afines de acuerdo con sus competencias laborales?			
10. ¿Existe integración laboral dentro de su institución?			
11. ¿Cuándo ocurre un problema, usted actúa como mediador para la solución?			
12. ¿Siente Usted entusiasmo y crecimiento al desarrollar sus funciones?			
13. ¿Considera que tiene más habilidades de lo que requiere su trabajo?			
14. ¿Sugiere usted mejoras sobre los procesos en el servicio donde labora?			
15. ¿Actúa constructivamente sobre los problemas existentes?			
<b>Clima Laboral</b>			
16. ¿Se siente Usted motivado(da) en el cumplimiento de sus funciones?			
17. ¿Existe comunicación efectiva con sus compañeros?			
18. ¿Se capacita usted para lograr mejoras en su trabajo?			
19. ¿Tiene usted facilidad para comunicar sus ideas?			
20. ¿Considera usted que su remuneración es justa?			

**Instrumento tomado de:** Moscoso MJM. Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad de Arequipa [tesis para optar el grado académico de maestría en gestión pública]. Perú: Universidad César Vallejo. 2018.

Ciudad de México a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_

### **CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Por favor, tome todo el tiempo que sea necesario para leer este documento; pregunte al investigador sobre cualquier duda que tenga.

A través de este documento se le invita a participar en la investigación titulada: **Relación de la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería**, realizada por Dalia Isabel Ramírez Sosa, estudiante del Programa de Maestría en Enfermería de la ENEO-UNAM.

Su participación es **voluntaria, anónima y confidencial** y se le informa que usted tiene el derecho, en cualquier momento y sin necesidad de dar explicación de dejar de participar en la presente investigación, sin que esto repercuta en sus labores.

Su participación consistirá en responder un cuestionario con preguntas relacionadas a la supervisión y su desempeño laboral; los resultados, de manera anónima, podrán ser publicados en revistas de investigación científica o podrán ser presentados en congresos, así como en otros proyectos de investigación relacionados, previa revisión y aprobación por los Comités de Investigación y de Ética en Investigación.

Este consentimiento informado cumple con los lineamientos establecidos en el Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud, la Declaración de Helsinki, y a las Buenas Prácticas Clínicas emitidas por la Comisión Nacional de Bioética.

#### **Aclaraciones:**

- a) Su decisión de participar en la presente Investigación es **completamente voluntaria**.
- b) La información obtenida de cada participante será mantenida con estricta confidencialidad, conforme la normatividad vigente.
- c) Se le garantiza que usted recibirá respuesta a cualquier pregunta, duda o aclaración acerca de asuntos relacionados con la presente investigación.
- d) Esta investigación es considerada de riesgo mínimo.
- e) Si considera que no hay dudas ni preguntas acerca de su participación, puede, si así lo desea, firmar la Carta de Consentimiento Informado.

### FIRMA DE CONSENTIMIENTO

**A quien corresponda:**

Yo, \_\_\_\_\_, manifiesto que he leído y comprendido la información anterior y es mi voluntad participar en esta investigación titulada. **Relación de la supervisión a través del aprendizaje dirigido y el desempeño laboral de enfermería.**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA DEL  
PARTICIPANTE**

\_\_\_\_\_  
**Investigadora:  
DALIA ISABEL RAMÍREZ SOSA**

**¡Gracias por tu participación!**