

Fortalecimiento de Habilidades blandas en la Unidad de cuidados intensivos
Clínica San Marcel de Manizales

Carol Viviana Jiménez Cortes, Jenny Nataly López Escobar y Natalia Vélez Londoño

Facultad de Ciencias Sociales
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Dr. Luis Humberto Orozco Nieto

Dr. Ángela Ocampo Mosquera

Diciembre 02 de 2022

Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Referente conceptual	4
Planteamiento del problema	10
Justificación	13
Objetivos	15
Referente teórico	16
Marco metodológico	27
Resultados	31
Discusión	35
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Referencias	41

Resumen

Las habilidades blandas son definidas como las aptitudes no técnicas que son indispensables para el desenvolvimiento en el ámbito familiar y social, pero que se hacen aún más importantes en el ámbito laboral, es por ello que se realizó un trabajo de desarrollo con el fin de identificar cuáles son las habilidades blandas que requieren mayor fortalecimiento en el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos de la Clínica San Marcel de Manizales; A través de entrevistas y cuestionarios aplicados a dicho personal se identifica que las habilidades que consideran más importantes para su labor son: El trabajo en equipo, la comunicación y la ética profesional en dicho orden, además se encuentra como hallazgo importante que gran parte del personal considera que posee dichas habilidades, pero al mismo tiempo considera que deben ser fortalecidas por su equipo de trabajo, llegando a la deducción en conjunto con la coordinación del personal de que estas habilidades son utilizadas de forma selectiva es decir dependiendo del grupo de trabajo y la relación emocional con este, para lo cual se propone un plan de fortalecimiento basado en una sensibilización y capacitación.

Palabras clave: Habilidades blandas, enfermería, trabajo en equipo, comunicación, ética.

Abstract

Soft skills are defined as non-technical skills that are essential for development in the family and social environment, but that become even more important in the workplace, which is why a development work was carried out in order to identify characteristics are the soft skills that require greater reinforcement in the nursing staff of the intensive care unit of the San Marcel Clinic in Manizales; Through interviews and questionnaires applied to said personnel, it is identified that the skills considered most important for their work are: Teamwork, communication and professional ethics in said order, it is also found as an important finding that a large part of the personnel considers that he has these skills, but at the same time he considers that they should be strengthened by his work team, reaching the deduction in conjunction with the coordination of the staff that these skills are used selectively, that is, depending on the work group and the emotional relationship with it, for which a strengthening plan based on awareness and training is proposed.

Keywords: Soft skills, nursing, teamwork, communication, ethics.

Referente conceptual

Antecedentes

En el presente capítulo haremos la revisión de los antecedentes encontrados sobre nuestro tema de estudio.

Cubas Diaz y Córdor huamanga, 2019, Bambamarca, en su estudio **Estrategias basadas en habilidades blandas para mejorar el Clima Organizacional en la unidad ejecutora salud**, tenía como fin diseñar un programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar clima organizacional y validar la propuesta de estrategias en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional; dentro de las conclusiones se observa que en la unidad ejecutora salud Hualgayoc, Bambamarca no hay motivación al personal de salud, administrativo y auxiliar, además de la falta de un líder o coach para dar solución a los problemas que se presentan dentro clima organizacional.

Moreno Fernández, 2014-2015, en su estudio **Análisis del trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería, según los distintos modelos de organización de enfermería**; tuvo como objetivo principal conocer cómo afectan los distintos modelos de organización de enfermería en las unidades de hospitalización, al trabajo en equipo entre enfermeras y auxiliares de enfermería. En sus conclusiones se evidenció que no solo afectan los factores externos de la organización (la economía, la política del país...) sino que son igual de importantes los factores internos (confianza mutua de los profesionales, clima de trabajo, comunicación interprofesional...); existen distintos modelos de organización del personal de enfermería, pero es el modelo de organización por equipos el que permite que los profesionales sanitarios se relacionen más entre sí y formen los equipos de trabajo.

Lagos, De Mattos, Urrutia, 2013, en su estudio **Competencias blandas y calidez en enfermería: definiciones, concepción y características**, realizó una revisión donde se analizó el grado de satisfacción del usuario de los servicios de salud o su evaluación de la calidad de la atención recibida, con el objetivo de analizar cómo influye la presencia de las

competencias blandas y calidez de los enfermeros, en las percepciones que tienen los pacientes, a la hora de recibir el cuidado de enfermería. Se concluyó que si bien es reiterada la evidencia que muestra la relevancia de las competencias blandas y la calidez como dimensiones asociadas a la calidad y satisfacción, no se encuentra en la literatura analizada una metodología que permita medir alguno de estos atributos en los enfermeros. Dado que la calidez es un fenómeno subjetivo, su medición presenta dificultades comunes en la valoración de variables psicológicas y sociales.

Urbina Soto, 2019, en su estudio **Habilidades blandas en las Ciencias de la Salud**, pretende destacar la importancia de las habilidades blandas en los escenarios de salud y en el desempeño del equipo multidisciplinario. Indicando que el conocimiento técnico no es suficiente para una relación adecuada de profesional–paciente y la comunicación clara y efectiva, así como el trabajo en equipo y la serenidad en medio de la tormenta, son esenciales para poder enfrentar el cúmulo y la variedad de situaciones que se presentan en diversos escenarios de salud. Es por esto, que las habilidades blandas han tomado auge y se consideran sumamente importantes en el desempeño profesional de cualquier ser humano, pero especialmente tienen relevancia en las carreras de ciencias de la salud.

Benavides y Peña, 2018, Bogotá, en su investigación **Realidad virtual como apoyo al desarrollo de habilidades no técnicas en profesionales de la salud**; tenía como objetivo general que el usuario (practicante o enfermera) reconociera las habilidades no técnicas necesarias en las diferentes áreas médicas. En el estudio concluye que fortalecer las habilidades no técnicas es una necesidad para los actuales sistemas médicos, especialmente en las áreas de urgencias hospitalarias y la unidad de cuidados intensivos, donde la seguridad del paciente está en alto riesgo; se reconoce la necesidad de habilidades no técnicas, para resolver problemas, la intención es que la práctica ayude a controlar estos eventos especiales. Finalmente se evidenció que es viable para el manejo y adquisición de habilidades no

técnicas utilizando un ambiente virtual como herramienta de entrenamiento médico.

Coripuna Sayco, 2018, Breña, en su estudio **Trabajo en equipo y competencias de las enfermeras de la unidad de cuidados intensivos del instituto de la salud del niño**, buscó establecer si el trabajo en equipo influye en el afianzamiento de las competencias específicas de las enfermeras de la Unidad de Cuidados Intensivos del Instituto de Salud del Niño, por medio de una investigación aplicada y descriptiva. Posteriormente procesan la información estadística en el Software SPSS, los cuales fueron analizados e interpretados, donde se logró determinar que el trabajo en equipo influye con el afianzamiento y la consolidación de las competencias genéricas y específicas de las enfermeras de la Unidad de Cuidados Intensivos INSN.

Arevalo Marcos, 2020, en su investigación **Inteligencia emocional y resolución de conflictos del personal de enfermería, residencia geriátrica mixta Señor de la divina misericordia**, el cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y la resolución de conflictos del personal de enfermería de la residencia geriátrica mixta Señor de la divina misericordia. Se evidenció, que existe relación significativa entre la inteligencia emocional y la resolución de conflictos del personal de enfermería, entre la dimensión: autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y la resolución de conflictos, y entre la dimensión: motivación, las habilidades sociales y la resolución de conflictos del personal de enfermería, residencia geriátrica mixta Señor de la divina misericordia.

Turkelson, Aebersold y Redman, 2016 en su estudio, **Improving Nursing Communication Skills in an Intensive Care Unit Using Simulation and Nursing Crew Resource Management Strategies An Implementation Project**. Tenían como objetivo explorar los efectos de la intervención educativa, la herramienta de comunicación estructurada EB y la capacitación de simulación en las percepciones de los miembros del

equipo de enfermería de la MICU sobre la comunicación interprofesional, el conocimiento y las actitudes (por ejemplo, satisfacción, autoeficacia y autoconfianza). Los resultados del proyecto arrojan que la crisis en la calidad de la atención médica continúa alimentando la necesidad de mejorar la comunicación interprofesional y la práctica en equipo.

Lingard, 2021, **Effect of Educational Program on Head Nurses Negotiation Skills for Resolution of Conflict among Nurses in Intensive Care Units**. El proyecto tenía como objetivo determinar el efecto de un programa educativo sobre las habilidades de negociación de las enfermeras jefes para la resolución de conflictos entre las enfermeras de las unidades de cuidados intensivos, surge de identificar que el conflicto de las enfermeras es el resultado de las diferencias de valores, ideas, objetivos o de la sensación de estar obligadas y percibir el bloqueo y empezar a resistirse a él, además de los factores personales debidos a la diferencia de edad, experiencia, opiniones y valores, la estimación personal inadecuada, los errores de comunicación, la falta de justicia laboral y la falta de claridad en la descripción del trabajo. Como conclusión del estudio, el programa, bien diseñado e implementado, reforzó sus talentos y mejoró significativamente sus conocimientos y su práctica de las habilidades de negociación para resolver los conflictos existentes entre las enfermeras de la UCI.

Amaya, Idarraga, Giraldo, Gómez, 2015 en su estudio **“La efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía”** tenían como objetivo determinar si un programa de entrenamiento podría mejorar el trabajo en equipo en las salas de cirugía y obstetricia de una institución de salud, a través de la aplicación del instrumento OTAS-S en 40 procedimientos quirúrgicos en las etapas pre y post intervención. La capacitación fue dada al 80% de la población. Se realizaron análisis descriptivos de los datos obtenidos en cada etapa y se determinó la efectividad a partir de la comparación de los puntajes obtenidos. Resultados: La medición post-intervención reveló que la intervención fue efectiva para mejorar el trabajo en equipo en las unidades de cirugía y obstetricia a corto

plazo, se sugiere realizar investigación futura que incluya grupo de control y hacer seguimiento más prolongado en el tiempo para determinar efectividad a largo plazo.

Lapeña, 2012, realiza un **“Estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales la mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del Hospital General Santa Bárbara de Soria”** a través de una investigación cualitativa la cual tiene como objetivo describir, conocer y valorar el significado que tiene para el personal de enfermería las relaciones interpersonales vividas en las diferentes unidades del hospital, desde una perspectiva de conocimiento y uso de las habilidades relacionales-comunicativas. Los resultados se presentaron en 8 categorías, donde se presentaron los resultados de la entrevista a los profesionales, un apartado sobre las implicaciones teóricas del estudio, las propuestas realizadas por los profesionales y finaliza con la propuesta de los investigadores

Lucas, 2012. En su trabajo de estudio exploratorio descriptivo **“El Trabajo en Equipo: un Estudio de Caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca”** buscó analizar antropológicamente los factores culturales, personales y situacionales que intervienen en la implementación de la colaboración y el trabajo en equipo interprofesional entre los distintos profesionales que trabajan en la atención directa de los pacientes en la unidad de cuidados intensivos del hospital General Universitario Rafael Méndez, a través de las opiniones, expectativas e ideas que los actores tienen sobre esta metodología de trabajo, donde se concluyó que trabajar en equipo es algo necesario que reporta ventajas tanto a los profesionales como a los usuarios. Sin embargo, además de los factores culturales y personales, los factores situacionales como la inestabilidad, la “pertenencia múltiple” y la necesaria flexibilidad de los equipos en los entornos sanitarios, y sobre todo en entornos complejos y dinámicos como la UCI.

Ortega Ramírez en 2015, en su investigación **“Habilidades de la Enfermera en UCI,**

para establecer una Relación Interpersonal con la persona en Situación Crítica y su Familia”, tuvo como objetivo describir las habilidades de relación interpersonal de las enfermeras, con la persona en situación crítica de salud y su familia en la UCI, en una institución de Prestación de Servicios de Salud (IPS), de la ciudad de Bogotá D.C , a través de un estudio descriptivo de corte transversal, se demuestra que una relación interpersonal entre la enfermera en UCI con el paciente y su familia, requiere de habilidades específicas que son el punto de partida en una relación, fomentando el primer momento del cuidado humano de enfermería, es allí donde se evidencia la importancia de fortalecer las habilidades blandas en el personal de enfermería lo cual influye adecuadamente en la relación con el paciente y su familia.

Chileno seguro, 2021, en su trabajo **Habilidades blandas del profesional de enfermería para un cuidado humanizado en la unidad de cuidados intensivos**, tuvo como objetivo general describir las habilidades blandas del profesional de enfermería para el camino a un cuidado humanizado en las unidades de cuidado intensivos, este fue realizado a través de un estudio de tipo documental, basado en la revisión de fuentes bibliográficas primarias y secundarias, donde se revisaron 25 trabajos de investigación seleccionados con 10 artículos, 7 revistas y 8 tesis que tenían mayor relación con el tema, observando que las habilidades blandas son la base para la humanización del cuidado de enfermería, siendo de vital importancia no solo para la pronta recuperación del paciente internado, sino para toda la familia que pasa también por esta difícil etapa.

Planteamiento del problema

Aristóteles sostenía que el hombre es un ser social por naturaleza, y que nace con una característica social que se desarrolla a lo largo de la vida ya que se necesita de los otros para sobrevivir. Con la transformación mundial y la nueva era tecnológica, ese ser social amplió su relacionamiento con los otros seres vivos, y en consecuencia, la forma como se relaciona con el mundo ya no se limita a relaciones básicas, se han desarrollado relaciones complejas, tanto interpersonales como laborales, las cuales demandan una serie de habilidades y comportamientos que antes pasaban desapercibidas, pero que cada vez toman mayor importancia en el relacionamiento con el otro, las denominadas habilidades blandas o soft skills. (Arrieta, 2017)

Tanto a nivel nacional como internacional el mundo del trabajo se encuentra en constante cambio y actualización, cada día se ve más avances tecnológicos y presión del medio por la constante competencia y la creciente demanda de los consumidores por mejores servicios, lo que ha llevado a los profesionales a capacitarse cada día más en habilidades técnicas, o comúnmente llamadas habilidades duras, que son fundamentales para el desempeño laboral, ahora bien, ¿sólo el conocimiento técnico garantiza tener un buen profesional, que responda a los cambios constantes e incertidumbre del mundo actual?. (Morales, 2016)

Según las evidencias, cada vez más se hace necesario en los distintos escenarios laborales el tener talento humano con habilidades blandas que le permitan enfrentar diversas y complejas situaciones del día a día, siendo aún más relevante en el personal de la salud,

donde los escenarios de desempeño requieren de una relación adecuada entre el equipo interdisciplinario, paciente y familia, que asegure un buen clima laboral, una comunicación clara con el equipo y familia y un trato humanizado, que al final se verá reflejado en la percepción del servicio por parte de los pacientes y sus familias.

Durante la revisión de los antecedentes se identificó una falencia en la formación de este tipo de habilidades por parte del sistema educativo, donde se no han incorporado estrategias fortalecerlas tanto a nivel de educación básica como en los diferentes programas de carreras profesionales. Todavía se cree, que esas habilidades se siguen aprendiendo en casa o en nuestro entorno cercano; es decir, que son los padres los encargados de inculcar en los hijos, esos comportamientos, que ahora llamamos habilidades blandas. (Ortiz, scielo, 2008)

Es así, como al profundizar particularmente en las empresas y los equipos que prestan servicios de salud, se evidencia la ausencia de dichas habilidades en las diferentes profesiones de las ciencias de la salud como médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, entre otras que prestan la atención en los diferentes servicios de las instituciones.

Habilidades como; adaptación al cambio, resolución de conflictos, actuar de forma rápida y eficaz, comunicación clara y efectiva, ética y trabajo en equipo, son fundamentales a la hora de enfrentar, de forma adecuada, situaciones de trabajo en centros de salud. A un nivel más especializado, como lo es el cuidado crítico, es aún más crucial el factor humano, el relacionamiento del personal de cuidados críticos con los pacientes y sus familias, requiere de un set de habilidades adicionales como; compasión, paciencia, estabilidad emocional, y honestidad.

Como es sabido, la enfermería es único rol dentro del equipo de salud que brinda atención continua 24/7, su papel principal se da en la atención a seres humanos, los cuales tienen menos tolerancia a la frustración dado por su condición de vulnerabilidad, es por esto indispensable que el personal de enfermería tenga adecuado nivel de habilidades blandas, la falencia en ellas puede ser un factor predisponente para que se vea afectada la atención al paciente.

Al analizar el equipo de enfermería de la unidad de cuidado crítico de la clínica San Marcel de Manizales, se evidencia que en su plan de formación anual no se encuentran capacitaciones destinadas al desarrollo y/o fortalecimiento de habilidades blandas, es por ello que se considera relevante el desarrollo de un plan de fortalecimiento de las habilidades blandas más importantes para su labor, teniendo como referencias el perfil del cargo y las competencias requeridas a nivel general, como las organizacionales, y las específicas para el cargo, que además de mejorar el desempeño, lo cual contribuye al cumplimiento de requisitos en caso de certificaciones por parte de la entidad.

Respondiendo a la pregunta ¿Cuáles son las habilidades blandas más importantes para desempeñarse como personal de enfermería en la Unidad de cuidados intensivos de la clínica San Marcel de Manizales y cómo se deben fortalecer?

Justificación

A través de la revisión de antecedentes se evidencia que el requerimiento de las habilidades blandas viene en incremento; en 2019, una encuesta realizada a escala mundial por LinkedIn entre 5.000 profesionales de recursos humanos destacó las soft skills como la tendencia número uno en el mundo laboral para los sucesivos tres años según el 91% de los encuestados, el 80% aseguró que las habilidades blandas son esenciales para el éxito de una empresa, y el 89% que las contrataciones más decepcionantes realizadas por sus organizaciones tenían un elemento recurrente, la falta de las habilidades blandas que necesitaban.

A partir de lo anterior, se evidencia la necesidad de crear un programa de formación que contribuya al fortalecimiento de las habilidades blandas en las organizaciones, que garantice el alto desempeño laboral de sus trabajadores, y que, a su vez aseguren la sostenibilidad a través de las ventajas competitivas desarrolladas.

Las instituciones de salud no son ajenas a estos requerimientos, es acá donde este trabajo cobra importancia y relevancia en su desarrollo, porque a través de la identificación de las habilidades requeridas por el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos de la Clínica San Marcel de Manizales se logra el diseño de un plan de formación de acuerdo con el propósito de la organización y al de la unidad de cuidados intensivos.

Teniendo en cuenta que las habilidades blandas son necesarias para lograr un alto desempeño laboral, tener dentro de las organizaciones personal altamente especializado y

capacitado en habilidades técnicas no lo garantiza, es acá, donde se hace indispensable que las empresas presten especial interés en cómo desarrollar además de las habilidades duras, las habilidades blandas, pero estas, basadas el propósito organizacional y los requerimientos del cargo. Su desarrollo facilita el cumplimiento de los objetivos, un trato humanizado al paciente, empatía, resolución de conflictos, mayor satisfacción laboral, respuesta rápida frente a situaciones comunes en las unidades de cuidados intensivo y flexibilidad, siendo estas algunas de las habilidades que se encuentran como requeridas por el personal de salud, y en especial por el personal de enfermería.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un plan para el fortalecimiento en habilidades blandas para el personal de enfermería de la unidad de Cuidados Intensivos de la clínica San Marcel.

Objetivos específicos:

Determinar que habilidades blandas debe tener el personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) de la Clínica San Marcel.

Identificar cuáles son las habilidades blandas que requieren mayor fortalecimiento en el personal de enfermería de la UCI de San Marcel.

Diseñar las estrategias de fortalecimiento de habilidades blandas para el grupo de enfermería de la UCI de San Marcel.

Referente teórico

Marco teórico

Para el presente trabajo se tendrán en cuenta las definiciones de habilidades blandas, y a partir de los hallazgos en la clasificación se presentarán las definiciones de aquellas habilidades que más se encuentren descritas por los autores.

Habilidades blandas

Según Goleman (1998), “Existen diversas habilidades blandas, las mismas que son respuestas a competencias que están ligadas a la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial de que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: Autocontrol o autorregulación, Conocimiento de uno mismo, Motivación, Empatía y Habilidades sociales”. Es decir, en la educación primero se hace un trabajo interno para mejorar luego la relación con el mundo y los demás.

- 1 Conciencia de las propias emociones.
- 2 Regulación de las propias emociones.
- 3 Autoestima, confianza y motivación.
- 4 Empatía, conciencia de las emociones de los demás.
- 5 Habilidades sociales, de vida y bienestar. Algunas habilidades sociales clave

son: Asertividad, para comunicar los propios pensamientos y sentimientos sin ira ni pasividad.

6 Resolución de conflictos, que pone en juego muchas habilidades emocionales de comprensión de problemas y negociación de soluciones.

7 Liderazgo, porque nuestras habilidades emocionales pueden influir en los demás, «contagiarles» y despertar entusiasmo.

Por su lado Russell & Carol (2000) “afirman que son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo a su vez estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir, como debe ser una persona, qué habilidad debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás”

También Caballo (2007) “Las habilidades blandas se entienden como “el resultado de una combinación de habilidades sociales de comunicación, forma de ser, acercamiento al otro y comunicación asertiva con otros, lo que permite desarrollar o fortalecer el aprendizaje y el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo de acuerdo a la teoría”

Al lado de ello indica: “Las habilidades blandas son definidas como “Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones, o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemasw, teniendo en cuenta sus propias actitudes, valores, creencias, capacidades cognoscitivas y un estilo único de interacción ”

Avanzando en el tiempo encontramos que según Singer, Guzmán y Donoso (2009) se conoce como habilidades blandas “a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”. Estas habilidades son llamadas también

del “saber ser”, es decir cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás.

Ascensión Blanco indica que existen tres enfoques para entender el significado de las competencias: el primero, las competencias como la capacidad de ejecutar las tareas, por ejemplo, aplicar cuidados auxiliares de enfermería al paciente. El segundo, se concentra en atributos personales como “autoestima”, “integridad”. Y existe un tercer enfoque que es holístico que incluye los otros dos, por ejemplo: la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. La autora señala que por atributos se entienden los conocimientos, actitudes, valores, y habilidades, que se ponen en juego para actuar en una situación específica. Manifiesta que las competencias de empleabilidad son principalmente de tipo social (habilidades de comunicación, trabajo en equipo). Las competencias blandas son equivalentes a las competencias de empleabilidad, claves y transversales y son especialmente de tipo social.

A partir de la revisión de las variables que conforman las habilidades blandas más requeridas a nivel laboral, se tendrán en cuenta para el marco teórico inicialmente liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva.

Comunicación asertiva

Casadiego, Martínez, Riatiga y Vergara (2015) sostienen que: “La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o

perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza”.

De acuerdo a Ezequiel Ponce, “la Comunicación Asertiva no sólo nos permite responder a los ataques verbales, a la burla, a la agresión y a la manipulación en general, sino que además nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones laborales y personales. Sin lugar a dudas, quienes se comunican asertivamente muestran una gran madurez emocional.”

Y según la Universidad de Saskatchewan: “La comunicación asertiva se caracteriza por la capacidad de escuchar la perspectiva de los demás. y expresarse honesta y respetuosamente. Implica expresar claramente peticiones o ideas y con confianza, sin sentirme culpable ni disculparme. Los comunicadores asertivos son autoconscientes (es decir, conocer sus propios sentimientos, metas, etc.), responsable (por sus propios pensamientos), comportamiento, etc.) y honestos (es decir, proporcionar mensajes verbales y no verbales consistentes)”.

Trabajo en equipo

Stoner (1996) define al equipo como personas que se interrelacionan con el propósito de lograr un objetivo común.

Koontz & Weihrich (1998) entienden el equipo como un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre sí comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables.

Para Hellriegel y Slocum, (2004), un equipo es un número comparativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, destrezas y

cualidades), con metas de desempeño comunes y que interactúan entre sí solidariamente responsables.

En el 2006 Huerta y Rodríguez define el equipo como un conjunto de personas determinadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir con una meta bajo la conducción de un coordinador, comprometidos con un objetivo de trabajo, responsabilidad compartida).

Para Barroso (2007), un grupo son dos o más personas trabajando para un objetivo común, pero un equipo es dos o más personas trabajando en armonía para un objetivo común. La diferencia entre grupos y equipos es para generar sinergia positiva, se debe mantener un ambiente de armonía, trabajar reorganizados, comprometidos, lo que se logra con un apropiado liderazgo, tareas definidas, manejo adecuado de conflictos, correcto manejo del poder, estímulos, toma de riesgos, innovación, eficiente uso de los recursos disponibles. Entonces, puede decirse que todos los equipos son grupos, pero que no todos los grupos son equipos. Se requiere que los miembros integren sus esfuerzos y que la empresa proporcione lo necesario para que dichos equipos se formen y sean altamente productivos. El liderazgo juega un papel decisivo en las organizaciones, en la formación de equipos de trabajo (Münch, 2005).

Reza en el 2013 define un equipo como un conjunto reducido de personas que muestra permanencia con otras, que se comunican de manera abierta, con alto nivel de organización, flexibilidad que les permite trabajar de manera coordinada, con funciones definidas, ahora bien, un equipo es un grupo de empleados organizados, que trabajan juntas para lograr una meta.

El trabajo en equipo es definido según Hackman (1987) como las “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización”

A su vez, Sundstrom, DeMeuse & Futrell (1990) definieron los equipos de trabajo como “pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones”

Y por su parte, Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992) los definen como: Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo.

Kozlowski e Ilgen (2006) presentan una definición donde interactúan varios componentes: a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional.

Para Barroso, 2014, los equipos de trabajo tienen compromisos compartidos entre sí para el desempeño colectivo, sin embargo, las metas no se alcanzan sin la interacción de los que forman el equipo.

Para Macedo de Marchetti, Litvak de Cohen & Forté, (2002) el equipo de trabajo, se trata de un conjunto de personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa para lograr objetivos y a la realización de actividades. El trabajo individual y colectivo se realiza con un ánimo de complementación, mediante la coordinación de tareas, el clima organizacional debe fomentar el respeto y confianza. Pero el trabajo en equipo es una forma organizada de trabajo relacionados a la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo implementados para el logro de los objetivos. En la constitución de equipos de trabajo que hagan un trabajo conjunto es necesario: la autonomía, para que el equipo tenga claro sus roles y funciones, capacidad para comunicarse e informar, la motivación que le permita enfrentar los cambios necesarios por la empresa o creados por el entorno.

Liderazgo

John Kotter (1999) "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines" (Callejas, 2014).

Cyril Levicki (2000), El liderazgo es "la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores". (Callejas, 2014).

Peter Senge (1990), el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan

activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades". (Callejas, 2014).

Schoemaker en la Revista Harvard Business School Publishing (2012), "un buen líder debe desarrollar sus habilidades básicas de liderazgo en cuatro ejes: Gestión de Recursos, Relacionamiento, Desarrollo de otros y Visión," se deben tener seis habilidades que ayudan a pensar estratégicamente: capacidad para anticipar, cuestionar, interpretar, decidir, alinear y aprender. (Callejas, 2014).

James McGregor Burns, "El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, etc., para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores" (Ortiz, El liderazgo empresarial para la, 2008).

Gestión del tiempo

Claessens et al. (2007) consideran que es difícil definir la gestión o administración del tiempo. La gestión del tiempo se ha definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad. (Suárez, 2015)

Según Crutsinger (1994) la gestión del tiempo consiste en determinar lo que uno debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización. (Suárez, 2015)

Aponte y Pujol (2012) establecen que la gestión o administración del tiempo es un proceso en el que se establecen metas u objetivos claros, se determinan las herramientas que favorecen la gestión del tiempo, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al tiempo, es decir, la percepción del control que se tiene del uso del tiempo personal. (Suárez, 2015)

Ética profesional o del trabajo:

Villarini (1994) describe que "la ética de una profesión es un conjunto de normas, en términos de los cuales definimos como buenas o malas una práctica y relaciones profesionales. (Aguayo, 2022)

Motivación

Chiavenato (2000), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. (Rivas, 2018)

Delgado (1999), define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la

materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. (Rivas, 2018)

González (2008), puntualiza la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción. (Rivas, 2018)

Pensamientos crítico

Acosta (2018) plantea que “interviene en todas las facetas humanas por lo que se encuentra asociado con la totalidad del ser humano” (Claudio Heraldo Díaz, 2019)

Asimismo, Díaz-Barriga (2001) postula que el pensamiento crítico es mucho más complejo que un simple conjunto de habilidades puntuales sin un contexto ni un contenido determinado, pues supone un conjunto de distintas habilidades y reúne diferentes características. (Claudio Heraldo Díaz, 2019)

López (2012) menciona que “se le ubica como la habilidad de pensamiento complejo, de alto nivel, que involucra en sí otras habilidades (comprensión, deducción, categorización, emisión de juicios, entre otras)” (Claudio Heraldo Díaz, 2019)

Adaptabilidad

Según Chiavenato la adaptabilidad "es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente". Es decir, es la capacidad para adaptarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de

la eficacia y el compromiso. El origen de la palabra 'adaptabilidad' viene de la palabra latina 'adaptare' (ad- hacia y aptare, ajustar, ceñir, aplicar...) que significa 'ajustarse'. (Perez, 2012)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) refiriéndose a este concepto sentencia que "la mundialización, el progreso tecnológico y las nuevas formas de organización del trabajo están modificando las capacitaciones profesionales exigidas en los puestos de trabajo en todas las regiones". (Perez, 2012)

Los conocimientos que deberán poseer los trabajadores, de modo que les permita adaptarse rápidamente a la evolución de los requerimientos de la producción. (Perez, 2012)

También se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

Adaptabilidad de las empresas, entendida como capacidad de una empresa o unidad productiva de acompañar su organización y gestión de la producción a los cambios originados por la introducción de nuevas tecnologías, a los vaivenes de la demanda y al incremento de la competencia por los mercados. (Perez, 2012)

Adaptabilidad de las personas, entendida como capacidad de una persona o grupo de personas a los cambios demandados por la empresa, sector, entorno, así como a las exigencias organizativas y de dirección que son necesarias para dar una respuesta adecuada. (Perez, 2012)

Fiabilidad

Ser un líder fiable implica que la gente se puede fiar y confiar en él. Para una persona fiable, los planes se cumplen y las promesas se mantienen. Las relaciones sólidas construidas

por un líder de confianza crean un equipo resistente que puede afrontar los retos que se presenten. Para ser un profesional fiable se requiere cumplir los plazos, ser sincero, mantener los compromisos y, cuando no se pueda cumplir una promesa o un objetivo, comunicarlo con antelación y tener un plan de apoyo. Los líderes fiables también tienen las siguientes habilidades como, establecimiento de objetivos realistas, integridad, puntualidad, iniciativa, orientado al servicio, correcto y veraz. (Pérez, 2022)

Marco metodológico

Tipo y descripción del trabajo:

Este proyecto, es un trabajo aplicativo de tipo descriptivo, que tiene como objetivo identificar los requerimientos de formación en habilidades blandas en la UCI de la Clínica San Marcel de Manizales, y presentar la propuesta para el diseño de un programa educativo o de formación para fortalecerlas. A partir de la revisión de antecedentes se identifican las habilidades blandas que son requeridas para el personal de enfermería, posteriormente realiza un proceso de identificación a través de una entrevista con la coordinadora de la unidad y un cuestionario realizado al personal de enfermería para establecer cuales son las habilidades blandas que se consideran más importantes por dicho personal, cuáles tienen a nivel individual y las que se requieren fortalecer en el grupo de trabajo. A partir de lo anterior, se presentan las recomendaciones para el desarrollo de un programa de educación o formación de habilidades blandas para el personal de enfermería de la UCI de la Clínica San Marcel.

Población y muestra:

La población está conformada por el personal de auxiliares y profesionales en enfermería de la unidad de cuidados intensivos de la Clínica San Marcel en Manizales, siendo un total de 45 enfermeros, entre ellos 30 auxiliares y 15 profesionales de enfermería.

Para definir la muestra del estudio se tiene en cuenta que no se cuenta con acceso a todo el personal de enfermería, dado que 4 profesionales y 5 auxiliares de enfermería salen a su periodo de vacaciones cada mes, por lo tanto se tomará un promedio de 70 % del personal.

Lugar y periodo del estudio

Unidad de cuidados intensivos Clínica San Marcel de Manizales, año 2022.

Técnicas e instrumentos

Entrevistas semiestructuradas aplicadas a la líder de enfermería y cuestionario con preguntas abiertas y cerradas aplicado al personal de enfermería asistencial.

Análisis y procesamiento de datos

Posterior a la recolección de la información se realiza la tabulación de los datos que se obtienen del cuestionario con el fin de obtener estadísticas y gráficas donde se muestran los resultados obtenidos.

Contenido de la primera entrevista realizada a la coordinadora de enfermería: (Anexo

2)

Teniendo en cuenta que las habilidades son un conjunto de capacidades, competencias, atributos, talentos, y en algunos casos conocimientos, que caracterizan a los individuos y que le permiten desempeñarse exitosamente en el mercado laboral.; las cuales se dividen generalmente en habilidades duras y blandas (Técnicas y no técnicas)

1. ¿Cuáles considera usted que son las habilidades blandas requeridas para el personal de enfermería?
2. ¿De las anteriores cuáles son las habilidades blandas que considera indispensables para el personal de enfermería en su unidad de trabajo?
3. ¿Cómo evalúa las habilidades blandas en las entrevistas de ingreso?
4. ¿Cómo evalúa las habilidades blandas en las evaluaciones de desempeño?
5. ¿Cómo fortalece las habilidades blandas en su equipo de trabajo?
6. ¿Cuáles considera que son las habilidades blandas que requieren mayor fortalecimiento?
7. ¿Cómo cree que se pueden fortalecer dichas habilidades?

Contenido del formulario aplicado al personal de enfermería: (Anexo 3)

Las habilidades blandas según Singer, Guzmán y Donoso (2009) son “un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”. Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. Entre ellas se encuentran:

Comunicación, trabajo en equipo, gestión del tiempo, ética de trabajo, motivación, resolución de conflictos, pensamiento crítico, adaptabilidad, fiabilidad.

1-Califique las habilidades blandas en orden ascendente donde 1 es la más importante, teniendo en cuenta la relevancia que tiene para el desempeño de su actividad laboral:

2. Haga una breve definición de las 3 habilidades blandas principales para usted:

3- ¿Qué habilidades blandas considera que Usted posee como enfermero? (Puede elegir varias opciones)

4- ¿Qué habilidades blandas considera que Usted debe fortalecer como enfermero? (Puede elegir varias opciones)

5- ¿Cuáles son las habilidades blandas que usted considera necesita fortalecer su equipo de trabajo?

Resultados

Se realizó una entrevista semiestructurada a la líder de enfermería de las unidades de cuidado intensivo de la Clínica San Marcel sobre habilidades blandas en su personal, quien manifiesta que las habilidades blandas que debe tener el personal de enfermería, tanto auxiliar como profesional son: comunicación, trabajo en equipo, pensamiento creativo, gestión del tiempo, ética, resolución de problemas, adaptabilidad y fiabilidad. Estas las identifica en la entrevista de ingreso a través de la forma en que se expresa y cuenta sus emociones al hablar de su trabajo y de su familia, también las monitorea en la evaluación de desempeño que realiza anualmente, donde evalúa el trabajo con los compañeros de la UCI, su desempeño laboral, la forma que resuelve los conflictos y se adapta a los cambios en la unidad, a su vez las fortalece con el ejemplo, tratando de fomentar el buen trato, la comunicación asertiva, la tolerancia, trabajó hombro a hombro, demostrando preocupación por cada uno. Fomenta esto a los enfermeros y luego a los auxiliares, además de apoyarse en las capacitaciones generadas

desde gestión humana.

Posteriormente, se aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas al personal de enfermería sobre las habilidades blandas que consideran más importantes, las habilidades que a nivel personal considera que tiene y cuáles debe fortalecer, además de las habilidades que considera deben ser fortalecidas en su grupo de trabajo, donde se obtienen los siguientes resultados:

Dieron respuesta al cuestionario 33 enfermeros de 45 que tiene la UCI, logrando una cobertura del 73%, con los siguientes resultados:

Teniendo en cuenta que se presentaron 9 habilidades blandas fundamentales para el desenvolvimiento en cualquier campo laboral, las habilidades que el personal de enfermería de la clínica San Marcel considera más importantes para desempeñarse en el rol son: Trabajo en equipo, comunicación y ética profesional.

Puntuación	Trabajo en equipo	Comunicación	Ética de trabajo	Motivación	Fiabilidad	Pensamiento crítico	Adaptabilidad	Resolución de conflictos	Gestión del tiempo
1	22	20	19	14	13	12	12	11	11
2	3	8	6	8	7	7	9	13	10
3	3	2	1	3	5	4	3	2	2
4	5	3	6	3	2	3	2	2	4
5	0	0	0	2	1	0	0	2	4
6	0	0	1	2	0	3	2	1	0
7	0	0	0	0	0	3	1	1	1
8	0	0	0	0	1	0	4	1	0
9	0	0	0	1	4	1	0	0	1
Total de respuestas	33	33	33	33	33	33	33	33	33

En vista de que las habilidades blandas son un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para desarrollarse adecuadamente en el trabajo, el personal de enfermería considera que a nivel individual posee principalmente las siguientes habilidades: trabajo en equipo 94%, ética profesional 85% y comunicación asertiva 73%.

premisa de que conocimiento, y el ayuda a las organizaciones a

Variable	# trabajadores	Porcentaje
Trabajo en equipo	31	94%
Ética	28	85%
Comunicación asertiva	24	73%
Adaptabilidad	23	70%
Motivación	17	52%
Fiabilidad	14	42%
Pensamiento crítico	13	39%
Gestión del tiempo	13	39%
Resolución de conflictos	11	33%

Partiendo de la el fortalecimiento del destrezas, habilidades comportamiento personas y a las lograr sus objetivos.

Las principales

habilidades que

considera el personal de enfermería debe fortalecer a nivel personal son, gestión del tiempo y pensamiento crítico con un 36% y motivación, fiabilidad y resolución de conflictos con un 30% respectivamente.

Variable	# trabajadores	Porcentaje
Pensamiento crítico	12	36%
Gestión del tiempo	12	36%
Motivación	10	30%
Fiabilidad	10	30%
Resolución de conflictos	10	30%
Comunicación asertiva	6	18%
Adaptabilidad	5	15%
Trabajo en equipo	3	9%
Ética	1	3%

Si se observa al grupo de trabajo como un conjunto de individuos que trabajan alineados para alcanzar un mismo objetivo, donde cada individuo percibe qué habilidades posee y cuales debe fortalecer a nivel individual y grupal, al indagar sobre las habilidades blandas que debe fortalecer el equipo de trabajo se encuentra que, el 57% considera que la comunicación asertiva, un 54% el trabajo en equipo y un 42% resolución de conflictos como las habilidades más relevantes a trabajar.

Variable	# trabajadores	Porcentaje
Comunicación asertiva	19	58%
Trabajo en equipo	18	55%
Resolución de conflictos	14	42%
Pensamiento crítico	11	33%
Adaptabilidad	11	33%
Motivación	9	27%
Gestión del tiempo	9	27%
Ética	4	12%
Fiabilidad	4	12%
Confianza	2	6%

Se evidencia que un número importante de trabajadores de la UCI (enfermeros y auxiliares de enfermería) considera que posee como habilidad blanda para el desarrollo de sus laborales la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, pero paralelamente la mayor puntuación en habilidades blandas a fortalecer de forma grupal son estas mismas.

Con el fin de dar mayor claridad a este resultado, se realiza una segunda entrevista a la coordinadora del servicio, donde se socializan los resultados y se pregunta cuál considera puede ser el motivo de esta percepción del personal de enfermería de la UCI, encontrando como respuesta que estas habilidades se manifiestan en el trabajo dependiendo de las personas que se encuentran en el turno, es decir, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva se da de forma selectiva, dependiendo de la relación emocional que se tenga con la otra persona. Se ha podido evidenciar que dentro del equipo de enfermería algunas

personas trabajan de forma colaborativa cuando la relación personal es de mayor cercanía y afinidad, en este caso el trabajo es más fluido y colaborativo, por lo contrario, si en el turno se encuentran personas con las cuales se han tenido inconvenientes, dificultades o en algunas ocasiones prejuicios, estigmas, murmullos o chismes, el trabajo se realiza de forma individual y/o poco colaborativo.

Adicional a la entrevista y los cuestionarios se revisó al plan de educación continuada de la unidad de cuidados intensivos, en el cual se evidencia que la formación se centra en temas para el manejo y atención del paciente, algunos de estos son, el manejo de paciente quemado, manejo de paciente en postoperatorio de cirugía cardiovascular, manejo de heridas, entre otros, encontrando una ausencia de temas no técnicos, como son las habilidades blandas, y que a su vez nos confirman lo encontrado en la revisión de los antecedentes.

Discusión

Según plantean Singer, Guzmán y Donoso en el 2009, Las Habilidades Blandas “son un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”, es por esto, que la formación para el personal de enfermería, especialmente para el personal de UCI por las condiciones particulares de la unidad, por la alta complejidad de los pacientes que se manejan, las condiciones ambientales como ruido constante de los equipos, iluminación y aire acondicionado, la incertidumbre y la diversidad de profesionales de la salud que intervienen en el proceso de rehabilitación, no debe centrarse solo en conocimientos técnicos, se hace relevante e indispensable que la formación tenga en cuenta las habilidades no técnicas o habilidades blandas que están más en relación con el

saber ser, que con el saber hacer, que aunque son habilidad innatas, se pueden desarrollar o adquirir a través de la formación y experiencia, y que en el trabajo facilita la interacción, la comunicación y forma de relacionarse con las personas, que se traduce en el logro de los objetivos del área y a su vez de la institución, el bienestar tanto del equipo de salud como del paciente, disminuyendo los riesgos y eventos que puedan presentar.

Por otro lado Caballo (2007) plantea que " las habilidades blandas se entienden como el resultado de una combinación de habilidades sociales, forma de ser, acercamiento al otro, comunicación asertiva con otros, lo que permite desarrollar o fortalecer el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo"; lo cual se encuentra en concordancia con lo encontrado en el presente trabajo, donde el grupo de auxiliares de enfermería y enfermeros profesionales de la UCI de San Marcel las identifican como fundamentales para el desarrollo de sus actividades laborales, y precisan que son básicas e indispensables para que el buen desempeño de la unidad. Además refieren que trabajar en equipo trae ventajas tanto individuales como para el colectivo, y que se evidencian en la disminución del tiempo para realizar una actividad, reducción de la carga física al movilizar un paciente si esta es realizada por varias personas, mayor tiempo de descanso, menos fatiga física y mental, ya que el logro de los objetivos no se plantea de forma individual sino colectivo.

El análisis de los resultados del presente trabajo de desarrollo evidencian la necesidad de diseñar e implementar un programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades blandas en el personal de enfermeras y auxiliares de enfermería de la UCI de San Marcel, dado por la discrepancia entre las habilidades que cree posee el personal de forma individual y las que consideran que el equipo de trabajo debe desarrollar para mejorar las relaciones del grupo, el

trabajo en equipo y el clima organizacional, apoyado esto en los resultados encontrados en el artículo de revisión de los antecedentes “lingard, 2021, effect of education program on head nurses negotiation skill for resolution of conflict among nurses in intensive care units” donde un programa educativo adecuadamente diseñado e implementado en habilidades blandas como la negociación y la resolución de conflictos entre enfermeras en una unidad de cuidados intensivos, refuerza los talentos y mejora notoriamente las habilidades de negociación para la resolución de los conflictos existentes.

De acuerdo a Lucas 2012, en su estudio exploratorio descriptivo se evidencia que el trabajo en equipo no es igual en todos los grupos, ya que influyen factores personales, culturales y situacionales que interfieren en el desarrollo natural de dicha trabajó. En los hallazgos se identifica que tal y como se plantea en este estudio, el trabajo en equipo en los auxiliares de enfermería de la UCI de San Marcel se presenta dependiendo de las relaciones de amistad y emocionales que se tengan entre el grupo que esté cubriendo el turno, facilitando el trabajo en equipo, donde se suman las destrezas y habilidades de cada uno de los integrantes para llegar de forma óptima a un objetivo común.

Conclusiones

No son solo las habilidades técnicas suficientes para el desempeño del personal de enfermería; queda demostrado que para trabajar en la UCI de la clínica San Marcel se requieren habilidades blandas específicas, que pueden desarrollarse y fortalecerse a través de un adecuado diseño e implementación de un programa de formación centrado en los requerimientos particulares de la área, en pro de la recuperación del paciente y del bienestar del personal de Salud que lo conforma.

El personal de enfermería de la UCI debe contar con una serie de habilidades blandas para el desempeño de su labor, entre las cuales se identifican como fundamentales el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la ética profesional, por lo cual, se requiere diseñar estrategias enfocadas en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades que consideran determinantes para el logro de los objetivos.

El personal considera que posee las habilidades blandas requeridas por el cargo, y simultáneamente considera que se deben fortalecer por el equipo de trabajo; es allí donde se identifica que a pesar de tener ciertas habilidades de forma individual, estas no se ponen en práctica cuando se desarrolla el trabajo en la UCI, lo anterior se evidencia por los resultados y el trabajo que se da cuando en el turno coinciden ciertos auxiliares y enfermeros, y que ha sido manifestado por otros profesionales y especialistas que hacen parte del equipo de salud de la UCI de San Marcel.

Es importante resaltar que la institución y la unidad de cuidados intensivos tienen diseñado y desarrollan un plan de capacitación anual, pero este se encuentra enfocado principalmente en las habilidades técnicas, con una ausencia de temas que desarrollen o fortalezcan las habilidades blandas.

Recomendaciones

Como recomendación general a las instituciones de salud se propone diseñar un plan de formación que se fundamente en el desarrollo integral, donde se potencien las habilidades

duras o técnicas y blandas o socioemocionales, para propiciar mejores niveles de eficiencia, productividad y desarrollo humano.

Dar a conocer a la Gerencia y al área de Gestión Humana los resultados del proyecto de desarrollo, a partir del cual se identificó una necesidad de formación en habilidades en el personal de la UCI, y que tiene como soporte diferentes estudios en instituciones de salud, donde se identifica que las habilidades blandas son requeridas para el desempeño adecuado de los auxiliares y enfermeros de las UCI.

Como estrategia para desarrollar las habilidades blandas requeridas para el cargo en los trabajadores de UCI de la Clínica de San Marcel se propone incluir en su plan de formación temas relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de la UCI como el siguiente:

Plan de fortalecimiento:

Situación actual: Uso de habilidades blandas de manera selectiva en el personal de enfermería de la Uci Clinica San Marcel

Público objeto: Personal profesional y auxiliar de enfermería de la Uci Clinica San Marcel

Objetivo general: Fortalecer las habilidades blandas en dicho personal iniciando por las habilidades: Trabajo en equipo y comunicación asertiva.

Temas:

1. Sensibilización sobre la situación actual (anexo 6)

Tiempo: 60 minutos

Objetivo específico: Poner en contexto al equipo de enfermería sobre los hallazgos del trabajo realizado, además iniciar el proceso de formación dando a conocer el significado de habilidad blanda y la importancia en su rol.

Recursos: Medios digitales, computador, monitor y orientadores.

2. Dinamica derechos asertivos (anexo 5)

Tiempo: 60 minutos

Objetivo específicos: Desarrollar el autoconocimiento y aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto.

Recursos: Papel, lápiz y orientador

3. Dinámica fotoproyección (anexo 5)

Tiempo: 20 minutos

Objetivos específicos: Permitir que cada persona se exprese libremente e identificar cómo cada uno se identifica.

Recursos: Por cada grupo una fotografía, papel, lápiz, tablero, marcador y orientador.

4. Dinámica la escalada (anexo 5)

Tiempo 60 minutos

Objetivo específico: Practicar la comunicación en una situación de tensión.

Recursos: Lápiz, papel y orientador

5. Dinámica la isla desierta (anexo 5)

Tiempo: 30 minutos

Objetivo específico: Agilizar la toma de decisiones y aprender a establecer prioridades.

Recursos: Orientador

6. Dinámica a contrarreloj (anexo 5)

Tiempo: 60 minutos

Objetivo específico: Gestionar el trabajo en equipo y la toma de decisiones

Recursos: Grupos de trabajo y orientador.

Selección de formadores: Coordinadora del servicio quien se puede apoyar en personas de su equipo de trabajo que posean y desarrollen la habilidad de forma correcta, quienes deben cumplir con el perfil cualificado para apoyar en la capacitación.

Sistema para evaluar los resultados: Después de ejecutar las actividades propuestas cada 2 meses en el grupo primario, se recomienda aplicar nuevamente el mismo cuestionario aplicado inicialmente al personal de enfermería de la mano a una entrevista abierta en la valoración de desempeño anual, con el fin de evidenciar si se ha obtenido el fortalecimiento de dichas habilidades, cuales deben ser las próximas a fortalecer y si el programa está siendo efectivo; Además de evidenciar si se ha mejorado la motivación, la satisfacción y rendimiento en el servicio.

Dichas dinámicas se deben hacer dentro del horario laboral y las instalaciones de la institución, escogiendo horarios oportunos donde el flujo de pacientes sea más bajo con el fin de permitir la asistencia de la mayor cantidad de participantes posible. (Fària, 2021)

Referencias

- Arrieta, E. (2017). Cultura Genial. Obtenido de El hombre es un ser social por naturaleza: <https://www.culturagenial.com/es/el-hombre-es-un-ser-social-por-naturaleza/>
- Berenstein, M. (2021). Emprendedores news. Obtenido de <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/seis-habilidades-para-resolver-conflictos.html>
- Calle, S. (2016). Ten actitud. Obtenido de <https://tenactitud.com/habilidades-blandas-la-importancia-desarrollo/>
- Castro, R. (2020). personas. Obtenido de Habilidades blandas que son y porque son importantes.: <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>
- Chicaiza, D. (2022). Course hero. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/79915191/Grupo-N-2-Los-Equipos-de-Trabajo-1docx/>
- Confiep. (2022). connectamericas. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-em-presas>
- García, C. L. (2012). doc.mx. Obtenido de <https://xdoc.mx/documents/aprendizaje-experiencial-en-el-desarrollo-de-habilidades-606bdf1d3a7fa>
- Jaime Bayona, O. H. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000200008
- Morales, I. A. (2016). scielo. Obtenido de Nuevas Tecnologías y nuevos retos para el profesional de enfermería: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962016000100009

Ortiz, R. A. (2008). scielo. Obtenido de El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007

Rosa Amarilis Zárate Grajales, R. M. (2020). Enfermería y covid 19 - la voz de sus protagonistas. Obtenido de https://www.aladefe.org/noticias/Enfermeria_y_Covid.pdf

Rovira, S. (2022). Repositorio Cepal. Obtenido de Tecnologías digitales para un nuevo futuro: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf

Todo sobre comunicación. (2020). Obtenido de <https://todosobrecomunicacion.com/comunicacion-assertiva/>

Treviño Alanis, N. I. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de competencia. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)

Universia co. (4 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.universia.net/co/actualidad/habilidades/habilidades-blandas-que-son-que-importante-desarrollarlas-1078831.html>

Valderrama, D. C. (2019). HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN DE LOS LÍDERES GERENCIALES EN SU RECURSO HUMANO EN LA E.S.E HOSPITAL SANTA MATILDE DE MADRID. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9772/QuesadaDeisy2019?sequence=1&isAllowed=y>

Vallejo, A. M. (2019). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana norte sac filial chiclayo. 35.

Vega, Y. (2022). Método consolida. Obtenido de <https://www.metodoconsolida.es/las-habilidades-blandas-en-la-empresa-son-interesantes-o-son-necesarias/>

- Aguayo, P. (2022). *Monografías*. From <https://www.monografias.com/trabajos47/etica-profesional/etica-profesional2>
- Claudio Heraldo Díaz, C. J. (2019). *El concepto de pensamiento crítico según estudiantes chilenos de pedagogía*. From Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/4418/441859598009/html/>
- Pérez, D. C. (2022). *CEUPE*. From <https://www.ceupe.com/blog/6-habilidades-de-un-liderazgo-eficaz.html?dt=1668019128814>
- Perez, J. P. (2012, 09 2012). *Adaptabilidad: ¿somos adaptables?* From <http://depersonasyrecursos.blogspot.com/2012/09/adaptabilidad-somos-adaptables.html?m=1#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20la%20adaptabilidad%20%22es,la%20eficacia%20y%20el%20compromiso>
- Rivas, H. C. (2018, 02 05). *Revista Scientific*. From <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Suárez, N. R. (2015). *Gestion del tiempo*. From <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIEMPO.pdf;sequence=1#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20tiempo%20se,del%20contenido%20de%20su%20actividad.>
- Bizneo. (n.d.). *9 dinámicas de trabajo en equipo altamente efectivas ?* Bizneo HR. Retrieved November 18, 2022, from <https://www.bizneo.com/blog/dinamicas-de-trabajo-en-equipo/>
- Equipo editorial Lifeder. (n.d.). *12 Dinámicas de comunicación asertiva (adultos y niños)*. Lifeder. Retrieved November 18, 2022, from <https://www.lifeder.com/dinamicas-comunicacion-asertiva/>

Fària, G. (2021, November 15). *Cómo hacer un plan de formación para empleados en 8 pasos*. Sesame HR. Retrieved November 19, 2022, from <https://www.sesamehr.es/blog/8-pasos-para-disenar-un-plan-de-formacion-para-empleados/>