



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

**“VISIBILIDAD DE LA FUNCIÓN SUPERVISORA  
EN EL ÁMBITO HOSPITALARIO DESDE LA  
ÓPTICA DE JEFES DEPARTAMENTALES”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN ENFERMERÍA**

PRESENTAN:

**MARÍA LIZETT MARTÍNEZ AVILÉZ  
BRISIA VARGAS GONZÁLEZ**

DIRECTORA DE TESIS  
DRA. EN ENF. DANIELA GÓMEZ TORRES

REVISORA DE TESIS  
M. EN A.S.S. MARÍA JUNA GLORIA TOXQUI TLACHINO



TOLUCA, MÉX., AGOSTO DE 2013

## **DEDICATORIAS**

### **AL DIOS PADRE TODOPODEROSO**

La sabiduría resplandece con brillo que no se empaña; los que la aman la descubren fácilmente, y los que la buscan la encuentran; ella misma se da a conocer a los que la desean. Sab. 6; 12, 13

Gracias padre eterno por la vida, mi familia, mi hija, mi esposo y las maravillosas bendiciones que me has dado, con las que me colmaste a lo largo de mi carrera, siguiendo cada uno de mis pasos.

### **A LA VIRGEN**

Por ser mi madre celestial en quien confié que no me abandona en el camino del servicio de Dios siendo la carrera ofrenda para él.

### **A MI MADRE**

Por la confianza puesta en mí, por ser la mano amiga que me ha levantado en cada caída llenando de fortaleza mi ser, mi vida de amor e incansable lucha por alcanzar juntas este gran sueño TE AMO MAMÁ.

### **A MI PADRE**

Por el orgullo plantado en cada uno de nosotros, enseñado el camino recto de la vida, la justicia y la bondad TE AMO PAPÁ.

### **A MI RABANITO**

Por el apoyo económico y moral en cada momento de mi vida, por los ánimos en cada tropezón TE QUIERO MUCHO.

### **A JAVIER**

Por todo el amor, confianza y comprensión para lograr juntos nuestras metas, y ser el compañero perfecto de mi vida TE AMO MI AMOR.

### **A MI HIJA: BRISIABELEN NEPOMUCENO VARGAS**

Por ser el más grande aliento de vida, eres mi más grande bendición, que el orgullo florezca en ti por quien te dio la vida, para quien ahora eres tu inspiración de cumplir todos sus sueños TE AMO HIJA.

### **A NAICE**

Por el cariño brindado en todo el tiempo juntas desde el pedazo de pan compartido en la mesa hasta el de un buen consejo.

### **A GILITO Y CHIO**

Por aceptarme en su hogar y el cuidado brindado a mi hija así como el de defender mi oportunidad de estudiar.

### **A KARI Y FABIS**

Por todo el cariño y confianza de lograr un pequeño orgullo para mis padres.

### **A GUSANO Y MI SUEGRA**

Por los cuidados a mi hija en mi ausencia para la culminación de este gran proyecto y el amor que se me ha brindado.

### **A CHELY**

Por la amistad que nos unió, viviendo cada una de nuestras tristezas y alegrías, teniendo el hombro la una de la otra.

### **A LIZ**

Por la invitación a este gran proyecto y el cariño que nos une.

### **A MAESTROS, AMIGOS Y FAMILIARES**

Por el tiempo que nos brindaron en compartir sus conocimientos, el cariño que nos demuestran y la confianza que nos dieron GRACIAS.

***GRACIAS DIOS LOS BENDIGA SIEMPRE***

***BRISIA VARGAS GONZÁLEZ***

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS**

ESE SER DIVINO QUE CON ETERNO AMOR ME HA CREADO, POR ÉL A ESTA VIDA HE LLEGADO A CUMPLIR CON UN DESTINO: MADRE, AMIGA, HERMANA, GRACIAS SEÑOR POR QUE EL COMIENZO DE LA SABIDURÍA ES UN VERDADERO DESEO DE FORMARSE: BUSCAR LA INSTRUCCIÓN ES AMARLA (SAB. 17)

### **A MIS PADRES Y HERMANOS**

SIEMPRE HAY FORMAS IMPORTANTES Y ESPECIALES PARA AGRADECER, ESTA ES UNA DE ELLAS, LES QUIERO AGRADECER POR SER EL CENTRO FUNDAMENTAL EN MI VIDA, POR LEVANTARME EN LOS MOMENTOS MÁS OSCUROS DE MI EXISTENCIA, SIEMPRE ENCUENTRO EL REFUGIO Y CALOR QUE NECESITO, LOS QUIERO CON TODO MI CORAZÓN GRACIAS POR CREER EN MÍ.

### **AMIS SUEGROS**

COMO UN TRIUNFO A SUS ESFUERZOS PARA LLEGAR A ESTE PELDAÑO TAN SIGNIFICATIVO DE MI VIDA Y ASI MISMO, EXPRESARLES MI ADMIRACIÓN Y AGRADECIMIENTO POR BRINDARME TODO SU APOYO.

### **A JORGE VALDEZ ORIHUELA**

POR ESE GRAN ALIENTO Y APOYO TAN ESPECIAL QUE ME BRINDÓ; Y POR QUE FORMA PARTE DE LO QUE ES MI VIDA, POR LA CONFIANZA SUFICIENTE EN CADA MOMENTO DE ADVERSIDAD Y DICHA, ASÍ COMO EN LOS MOMENTOS DE ALEGRÍA Y SATISFACIÓN QUE HEMOS PASADO JUNTOS TE AMO.

### **A MI HIJA**

#### **FERNANDA VALDEZ MARTÍNEZ**

POR SER EL TESORO MÁS GRANDE, CON MUCHO AMOR POR QUE HA SIDO MI INSPIRACIÓN DESDE EL PRIMER DÍA DE SU EXISTENCIA PARA LOGRAR MIS METAS, Y LLENAR DE DICHA Y FELICIDAD MI VIDA TE AMO HIJA.

### **A MIS PROFESORAS Y AMIGAS**

ESPECIALMENTE A LA DRA. DANY PORQUE APRENDÍ MUCHO DE ELLA GRACIAS

POR SU ENSEÑANZA, TIEMPO, CARIÑO Y BUENOS DESEOS DE MI SUPERACIÓN.

**MUCHAS GRACIAS  
MARÍA LIZETT MARTÍNEZ AVILÉS**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

## TESIS

### **“VISIBILIDAD DE LA FUNCIÓN SUPERVISORA EN EL ÁMBITO HOSPITALARIO DESDE LA ÓPTICA DE JEFES DEPARTAMENTALES”**

AUTORIZADA POR

  
\_\_\_\_\_  
M. EN A.S.S. MARÍA JUANA GLORIA TOXQUI TLACHINO  
DIRECTORA DE LA FACULTAD

  
\_\_\_\_\_  
M. EN ECOL. MICHAELA OLIVOS RUBIO  
JEFE DEL DEPTO. EVALUACIÓN PROFESIONAL

  
\_\_\_\_\_  
DRA. EN ENF. DANIELA GÓMEZ TORRES  
DIRECTORA DE TESIS

  
\_\_\_\_\_  
M. EN A.S.S. MARÍA JUANA GLORIA TOXQUI TLACHINO  
REVISORA DE TESIS

TOLUCA, MÉX., JUNIO DE 2013

## CONTENIDO

	Pág.
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Introducción.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos / preguntas conductoras .....	13
1.3 Justificación.....	14
1.4 Metodología.....	16
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	
2. SUPERVISIÓN.....	19
2.1. Rol del supervisor.....	22
2.2 Función del supervisor.....	25
2.3 Relaciones del supervisor.....	26
2.4 Función del supervisor en un hospital de segundo nivel.....	27
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
3. CLIMA LABORAL.....	32
3.1 Tipos de clima laboral.....	35
3.2 Factores que influyen en el clima laboral.....	38
3.3 Funciones del clima laboral.....	41
3.4 Toma de decisiones.....	48
3.5 Autoridad.....	51
3.6 Liderazgo.....	53
3.7 Comunicación.....	59
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	
4.1 Antecedentes históricos.....	63
4.2 Organigrama del H.G.R.....	65

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1. Relaciones interdepartamentales.....	67
5.2. Toma de decisiones.....	69
5.3. Mando.....	71
5.4. Liderazgo.....	72
5.5. Comunicación.....	74
5.6 Visibilidad de la función supervisora por los jefes departamentales de un HGR.....	74
5.7 Consideraciones finales.....	75
5.8 Sugerencias.....	79
Fuentes de Información.....	81
Anexos	83
Apéndices	

## INTRODUCCIÓN

La supervisión como un servicio, es necesaria para el departamento de enfermería en virtud de necesidades enfocadas a la planeación, organización, dirección y control del personal de enfermería, por ello, surgió la necesidad de desarrollar un estudio cualitativo para conocer la Visibilidad de la función que ejerce el supervisor en enfermería desde la óptica de los demás jefes departamentales, en un Hospital de segundo nivel del Estado de México, considerando como participantes a los jefes de los departamentos de Intendencia, Almacén, Dietología, Administración, Lavandería, Recursos Humanos, Departamento de Calidad, Trabajo Social, Informática y Archivo y Bioestadística. Cabe mencionar que lo descrito es el capítulo I con nombre de Marco Metodológico.

La inquietud de demostrar que existe otros campos laborables donde el personal de enfermería puede desarrollarse, para dar a conocer su importancia y demostrar sus capacidades, no solo se presenta en esta investigación sino también en el macro proyecto del Ser y Hacer de la enfermera supervisora.

En el segundo capítulo se aborda el tema de la supervisión así como el rol del supervisor y las funciones de este, ya que el esfuerzo constante en el desempeño del trabajo cotidiano, garantiza la calidad del ejercicio de la profesión de enfermería, basándose en los objetivos de crear un ambiente de calidad y calidez bajo un clima laboral que no afecte de una o de otra manera esta área de fundamental importancia.

Se requiere de un gran esfuerzo, que corresponde a la elaboración de un plan estratégico que cuente con lineamientos para garantizar los recursos y dirigir las acciones del personal hacia el cumplimiento de metas y objetivos en base a una buena administración presente en el capítulo III de esta investigación.



En el siguiente apartado se aborda el marco contextual cuya importancia es la de conocer los antecedentes históricos del hospital en la que se llevó a cabo el proceso de recolección de datos.

Finalmente se menciona el capítulo V los resultados y discusión de los mismos, las consideraciones finales, sugerencias así como las fuentes bibliográficas, para el soporte científico de la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la década de los cincuenta el papel de supervisor estaba orientado hacia la clínica, las supervisoras se consideraban como expertas en los cuidados de los enfermos. No se le asignaba demasiado trabajo burocrático como sucede en el hospital moderno. En los años sesenta cuando el sistema burocrático se complicó, el rol de supervisor, fue orientándose hacia la administración. Las supervisoras pasaban menos tiempo al lado del paciente y más en las oficinas trabajando con documentación (*Kohnke, 1981*).

Actualmente la enfermería es una disciplina científica, con gran impacto social que tiene como fin promover, conservar y restaurar la salud, aliviar el sufrimiento, satisfaciendo las necesidades humanas en su entorno laboral, bio-psicosocial, y cultural, es por esa razón que la enfermera supervisora se mantiene como miembro fundamental de un equipo de trabajo, llegando a cubrir grandes territorios, hasta desenvolverse en áreas laborales, como la gerencia.

A medida que pasa el tiempo las necesidades de superación profesional, requieren bases científicas; debido a exigencias de los servicios de salud, por tal motivo se hace indispensable que para poder laborar y ejercer la función supervisora, posea competencias que su función demanda para establecer relaciones productivas con los diferentes departamentos entre ellos: archivo, farmacia, departamento de intendencia, laboratorio, almacén, dietología, mantenimiento, administración, epidemiología, subdirección médica, sin embargo, no se visualiza el impacto de la función que posee la enfermera gerente para apoyar a través de su función en el logro de los objetivos del hospital, de tal manera que se reflejen sus competencias profesionales en las relaciones

interdisciplinarias, y la toma de decisiones que determinan la forma de vincularse laboralmente y el impacto de su función, así como su liderazgo, comunicación y autoridad para ejercer el puesto.

No obstante, la supervisora debe actuar con responsabilidad y acorde con los lineamientos de la organización al trabajar en equipo, aplicar normas y reglamentos al manejar las diferentes relaciones, en este sentido los supervisores mantienen relaciones administrativas con otros miembros de la institución, en general las relaciones laborales con las personas son dentro de la institución, dichas relaciones son de tipo organizacional con otros supervisores, gerentes, representantes del sindicato, y miembros de su equipo de trabajo. Esta interacción le permite un desarrollo adecuado con cada individuo en su área laboral; conformando un equipo de trabajo sin embargo, no se conoce con exactitud como las desarrolla y cuál es su impacto y mucho menos como son percibidas sus intervenciones.

Cabe destacar que la enfermera con la función de supervisión tiene que emplear una combinación de habilidades conceptuales, de relaciones humanas, administrativas y técnicas, para hacer frente en su campo de actuación, de manera asertiva así como en situaciones tanto de salud como relaciones laborales de enfermería en sus ámbitos administrativos y clínicos.

Al enfocar la atención sobre la manera en como la enfermera supervisora desempeña sus funciones, y encontrar la esencia de la gerencia, que siempre ha formado parte de la administración de las instituciones de salud. Se evidencia en las instituciones públicas de salud, un vacío respecto a cómo se lleva a cabo la relación de equipos de trabajo, también una invisibilidad de la calidad de los procesos administrativos y procesos operativos, de ahí que no se puede visualizar gerencia en los hospitales públicos, la integración de los esfuerzos de quienes tienen la responsabilidad de dirigir el hospital incluyéndose a la

enfermera supervisora, como gerente de nivel medio que tiene la gran responsabilidad de propiciar un entorno laboral satisfactorio, donde prevalezcan las relaciones interpersonales positivas, que estimulen las cualidades del personal en un ambiente laboral que requiere de acciones afectivas para la oportuna atención de las personas en proceso de salud -enfermedad.

Otro aspecto importante es que la enfermera debe participar activamente, en la implementación de normas, políticas institucionales, dentro de su entorno laboral que le permiten tomar decisiones concretas que reflejen los resultados de problemas reales, haciendo cambios en modelos y prácticas de la gestión, adecuando la asignación de recursos hacia aquellas acciones prioritarias.

Por ello surge la interrogante:

**¿Cómo perciben los jefes departamentales de la institución de salud la función de la enfermera supervisora?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Mostrar la percepción de las funciones que realiza la enfermera supervisora en el campo hospitalario desde la óptica de jefes de otros departamentos de la Institución

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir cómo se establecen las relaciones interdepartamentales que desarrolla la enfermera supervisora con los jefes de otros departamentos.
2. Mostrar cómo es percibida la toma de decisiones por la enfermera supervisora de enfermería por los jefes de departamentos del hospital.
3. Identificar cómo son instrumentados los métodos de la supervisora en el trabajo hospitalario al ejercer la función de mando.
4. Reflejar cómo es el tipo de liderazgo ejercido por la supervisora desde la óptica de los jefes de departamento.
5. Revelar la opinión de los jefes de departamento del tipo de comunicación utilizado por la enfermera supervisora al ejercer su función.

### **PREGUNTAS CONDUCTORAS**

**¿Cómo establece las relaciones interdepartamentales la supervisora de enfermería?**

**¿De qué manera toma decisiones la enfermera supervisora?**

**¿Cómo la enfermera supervisora ejerce la función de mando ante sus subordinados?**

**¿Cómo la enfermera supervisora desarrolla el liderazgo efectivo para el logro de los objetivos institucionales?**

**¿Qué tipo de comunicación establece la enfermera supervisora con los jefes de departamento?**

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante señalar que la principal dimensión de la supervisión de enfermería está enfocada, al elemento humano en aras de equilibrar el crecimiento, eficiencia y motivación del equipo de trabajo para lograr el rendimiento y la calidad de servicio prestado, de ahí que en esta investigación se sostiene la idea de cómo la enfermera supervisora es percibida su función en su contexto profesional, social y en el campo laboral, y merece ser investigado no solo por el interés intrínseco sino, porque en ella pueden descubrirse muchos elementos que contribuyan en la comprensión de ciertas actitudes y aptitudes que están muy relacionadas con el comportamiento de ser supervisor.

Las habilidades y destrezas son importantes para los supervisores para la alta dirección que deben tener, puesto que los supervisores se encuentran más cercanos al trabajo real que se está realizando, es por ello que la enfermera supervisora necesita una comprensión básica del trabajo que está ejecutando con la finalidad de desarrollar las funciones administrativas y sus roles de una manera efectiva, esta investigación ofrecerá la posibilidad de mostrarlos.

Otra importante razón para emprender esta investigación, es por el significado del ser supervisora, para otros, permitirá entender la naturaleza e importancia de las relaciones laborales en un hospital de todos y cada uno de los jefes departamentales, por parte de la enfermera supervisora con el resto del equipo multidisciplinario de trabajo.

De esta forma se espera, que el aporte teórico de esta investigación, pueda ser parte del discurso de la enfermera supervisora que le permita la integración satisfactoria en los procesos dentro de la dinámica laboral, de tal manera que se tenga la aplicación en el contexto asistencial en el que se desenvuelve.

Los planteamientos anteriores requieren de la aplicación del proceso administrativo por parte de la enfermera supervisora, como gerente transformador de su entorno, de allí que dentro del valor agregado inmerso en esta investigación está el reflejo de mostrar las facultades intelectuales, y sus competencias para cómo enfrentar los retos que el entorno laboral que le exige a las enfermeras supervisoras en las diferentes circunstancias de su ejercicio profesional.

Las relaciones del supervisor en su medio de trabajo, son importantes porque de esas relaciones surgen alternativas para la toma de decisiones, refieren que la relación entre los individuos orientada por los parámetros institucionales, debe originar y mantener un nuevo ser social que adquiera una corporalidad y que supere las realidades individuales, lo cual implica permanentes esfuerzos de cohesión interna. De ahí que la trascendencia de la investigación recae en que la enfermera supervisora, tiene el compromiso de propiciar un clima de apertura, de dialogo que haga prevalecer un ambiente de confianza, de tolerancia, satisfacción, motivación y un gran sentido de pertenencia de grupo entre los compañeros del mismo nivel de diferentes departamentos. Por lo anterior los resultados ofrecerán los elementos teóricos para orientar estas acciones de la supervisión.

Dado el enfoque de la presente investigación se espera que pueda servir de orientación para investigaciones en el campo de la gerencia, relacionado con la supervisión. Y los hallazgos de esta Investigación ofrezcan en elementos para la disciplina de la enfermería en particular y al conocimiento en general.

## 1.4 METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo este tipo de investigación según Quinta (2006) se centran en la comprensión de la realidad considerada desde sus aspectos particulares, y vista a partir de la lógica del protagonista, desde una perspectiva interna subraya las acciones de observación, el razonamiento y el descubrimiento de nuevos conceptos desde una perspectiva holística.

El estudio descriptivo- transversal de esta investigación nos permitió visualizar la función de la supervisora de enfermería en el trabajo hospitalario, según la percepción de los (a) jefes de departamentos de la institución describiendo los aspectos relevantes en la función de la supervisora.

Los actores sociales fueron los jefes de departamentos en el turno matutino del hospital en estudio, para considerar a estos sujetos los criterios de inclusión son el desempeñar la función o cargo de jefes departamentales en el momento de la investigación.

Los criterios de inclusión son, jefes de diferentes departamentos como son: archivo y bioestadística, departamento de intendencia, almacén, dietología, administración, lavandería, recursos humanos, trabajo social, departamento de calidad.en ejercicio de la función, excluyendo a los jefes de los departamentos que no deseen participar en la investigación. La investigación tiene como objeto de estudio: La percepción de la función que ejerce el supervisor en enfermería en el trabajo hospitalario según los jefes departamentales. La técnica adaptada para la recolección de datos fue con una entrevista apoyada por una guía de preguntas abiertas para la recolección de amplias respuestas y tener buenos elementos de discusión.



Fue diseñada considerando cinco pre categorías: autoridad, liderazgo, comunicación, relaciones interdepartamentales, toma de decisiones, con la función que la enfermera supervisora desempeña al realizar su trabajo el instrumento estuvo conformado por 10 preguntas abiertas, siendo 2 por cada categoría, que permitió conocer cómo los departamentos visualizan el desempeño, el instrumento se desprendió de los objetivos formulados al inicio de la investigación.

Para el desarrollo de las entrevistas se acudió al Hospital General Regional, en el turno matutino en que laboran los jefes de diversos departamentos, existiendo una previa programación para la realización de las entrevistas. La entrevista fue grabada y transcrita en la integridad por la investigadora.

Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas se realizó la transcripción de datos, lectura y relectura para una reducción de datos e identificación de categorías y proceder al análisis de datos, se identificaron características y relación entre los datos, mediante el uso de la técnica colorimétrica. Por último se realizó la interpretación de los datos, buscando la relación de la función supervisora, con las respuestas de las entrevistas, para finalizar con la discusión de los resultados.

En relación a los aspectos éticos de la investigación se sabe que cuando se recurre a seres humanos como participantes en estudios científico, como suele ocurrir en la investigación en ciencias de la salud, debe garantizarse la protección de los derechos de esas personas(*Polit, 2000*). Por ello estará garantizado el anonimato de los sujetos que participaron en la investigación con previa autorización y firma del consentimiento libre e informado, acorde con la normatividad establecida y bajo los lineamientos de ética de la investigación, establecidos en la Ley General de Salud en el artículo 14, la investigación que se realice en seres humanos donde señalará que debe desarrollarse conforme a las

siguientes bases:

- Se ajustará a los principios científicos y éticos que la justifiquen.
- Deberán prevalecer siempre las probabilidades de los beneficios esperados sobre los riesgos predecibles.
- Contará con el consentimiento informado por escrito del sujeto de investigación o su representante legal, con las excepciones que este reglamento señala.

Además, el artículo 16 establece que las investigaciones en seres humanos se protegerán la privacidad del individuo sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y este lo autorice.

De esta manera se sustentó el desarrollo de la investigación, promoviendo la participación activa de los sujetos de estudio, respetando la privacidad y seguridad de los entrevistados, de acuerdo como se establece en los artículos anteriores, dando cumplimiento con lo anterior solo se señalarán los nombres de los diferentes departamentos de los sujetos participantes.

Finalmente para aplicar la entrevista se tomó en cuenta la autorización mediante la firma del consentimiento libre informado que mostró su aceptación para su participación.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2. SUPERVISIÓN

La supervisión se considera como parte de la dirección, es un sistema importante de control en las instituciones. La palabra supervisión deriva de súper: sobre, y de visum, supino de videre, ver; implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar.

También se concibe en correspondencia con la teoría de las relaciones humanas o del comportamiento, ya que la teoría clásica de la gerencia considera la supervisión como la forma de control por excelencia. El enfoque humanista le da una connotación diferente a la supervisión y la ubica como parte de la dirección, un enfoque que prevalece hoy en día, por lo anterior, el concepto de supervisión que se aplica en esta investigación hace hincapié en el enfoque de la gerencia.

Por lo tanto la supervisión es una dirección democrática cuyo principal tema de interés es la gerencia, y su puesta en práctica se hace de conformidad con los objetivos organizacionales. Supervisar es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas generalmente la función de supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor este concepto a los jefes de nivel medio llamados también supervisores inmediatos, estos jefes son los que no tienen bajo sus órdenes a otros subjefes, sino solo subordinados que realizan ordenes o instrucciones *(Balderas,1995)*.

La importancia de un supervisor, como cualquier otro administrador, es que debe aplicar las reglas de dirección y de mando para cumplir su labor eficientemente. Sin embargo, además de estas reglas debe de aplicar otras que son específicas, debido a que es el encargado directo de la labor de vigilancia. Siendo el que ve que las cosas se hagan y de quien depende en último término la eficiencia de

todos los elementos administrativos.

Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los subordinados, estando en contacto inmediato con unos y con otros. Es el trasmisor no solo de las órdenes e informaciones y motivaciones que producen la jerarquía superior, si no a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas y reportes de los subordinados. Ante todo es importante recordar que la supervisión es dirección democrática – desarrollo del personal- y que su principal interés es el supervisado. A partir de ello, puede hacerse en dos formas: Supervisión directa, a través de observación, recorrido, entrevistas y enseñanza. Supervisión indirecta, a través de registros usuales en enfermería, estadísticas, expedientes de personal, instrumentos técnico-administrativos, informes y planes de atención (*Balderas ,1995*).

Se ha demostrado que la mayoría de las deficiencias que hay en una institución hospitalaria se debe precisamente a las deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores. La supervisión constituye una base fundamental en las instituciones hospitalarias. El éxito de la función supervisora generalmente se traduce con el éxito de la institución. Esto es cierto, pero también lo es el hecho de que la supervisión no es una forma de resolverlo todo. Se trata de un factor muy importante, pero no único.

Así mismo, dentro de las reglas de la supervisión deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores, que son parte del cuerpo administrativo, ya que todo supervisor es un jefe, y representa al jefe ante los subordinados. Todo supervisor necesita ser preparado, no solo en las técnicas que maneja requiriendo su carácter de jefe, si no con la autoridad fortalecida, procurando que toda la orden o instrucción, así como toda queja, sugerencia.

### ***UBICACIÓN DEL SUPERVISOR***

El supervisor pertenece por lo menos a tres grupos definidos.

El de trabajo a que supervisa, El de la dirección del que es representante inmediato, compañero de los supervisores.

De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos cinco papeles diferentes

- Guía e instructor de sus empleados.
- Ejecutor de ideas.
- Miembro del grupo de trabajo de los supervisores y de su propio nivel.
- Mediador ante los niveles supervisores en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
- Subordinado de su propio jefe y de otras jerarquías superiores.

### ***Tipos de supervisión***

Dada la importancia que tiene la supervisión la mayoría se ha puesto de acuerdo en clasificar tres grandes grupos, a saber: supervisión inmediata, supervisión general o democrática, supervisión anárquica (*Balderas, 1995*).

La supervisión inmediata, se caracteriza básicamente porque en ella el supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega su autoridad eliminando con ello la posibilidad de que el subordinado desarrolle su iniciativa. La supervisión general, es opuesta a la supervisión inmediata. La supervisión anárquica, en este tipo de supervisión el jefe no ejerce poder de mando en sus subordinados; el trabajador hace lo que quiere hacer, pues no tiene dirección ni control por parte del supervisor. Los objetivos de la supervisión son importantes para llevar a cabo las funciones en una institución, dentro de éstos se encuentran los siguientes: desarrollo del personal subordinado hacia el logro de la eficiencia, promover la calidad del servicio a nivel gerencial, proteger y apoyar el logro de los objetivos organizacionales, y aplicar medidas correctivas que ayuden a evaluar el logro de los objetivos (*Balderas, 2005*).

## **Niveles de supervisión**

La función de supervisor existe en toda institución hospitalaria, en todos los núcleos de trabajo y en todos los niveles siendo éstos:

A nivel de alta gerencia: Presidentes, directores y administradores.

A nivel medio: Jefes de departamento, jefes de secciones, superintendentes

A nivel de primera línea: Supervisores, sobrestantes, maestros encargados.

### **2.1. ROL DEL SUPERVISOR**

Si hemos de entender el rol de los supervisores en las organizaciones, debemos también contemplar algunas de las relaciones que tienen con diferentes grupos, legalmente los supervisores son una parte de la administración e interactúan en forma ascendente con otros miembros de la gerencia. Sin embargo, con frecuencia no son aceptados como compañeros por aquellos gerentes que tienen más educación, provienen de fuera de la organización y tienen un estatus y un puesto de nivel más alto. Aún antes de su promoción, por lo común los supervisores trabajan como compañeros de trabajo de aquellos a quienes ahora supervisa.

Considerando cuales son las tareas que realizan los supervisores y los factores que los hacen ser tan necesarios para el éxito de una institución, y a su vez dedicar la misma cantidad de tiempo para llevar a cabo cada una de las funciones gerenciales, o bien para cumplir con cada uno de los roles que le corresponden.

Las funciones administrativas incluyen una amplia clasificación de las actividades que desempeñan todos los gerentes. Dado que existe una sola clasificación generalmente aceptada de estas funciones, consideramos que cualquier gerente, a cualquier nivel y en toda organización, debe realizar cinco funciones básicas separadas pero al mismo tiempo interrelacionadas. Los gerentes exitosos deben desempeñar las siguientes funciones de una manera efectiva:

**Planeación:** involucra la selección de metas y de cursos futuros de acción, incluye también la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados, se considera además la recopilación y el análisis de información. A través de la planeación el supervisor establece metas y objetivos; así mismo, determina los métodos para alcanzarlos, todas las demás funciones gerenciales básicas dependen de la planeación porque es muy poco probable que puedan llevarse a cabo sin una planeación sólida y continua.

**Organización:** esta tarea incluye decidir qué actividades se deben realizar para alcanzar las metas y dividir el capital humano, en grupos de trabajo para lograrlas. Por otro lado, también incluye decidir quien deberá desempeñar cada una de las tareas y asignar a cada grupo de trabajo. Otro aspecto de la organización consiste en reunir los recursos físicos, financieros y humanos que serán necesarios para lograr los objetivos de la supervisión.

**Integración:** el proceso de reclutar, seleccionar, desarrollar, promover, reenumerar y premiar a las personas para que hagan el trabajo de una organización recibe el nombre de integración. Esta función básica se considera algunas veces como una parte de la función de organización, pero es conveniente considerarla por separado.

**Liderazgo:** la función de liderazgo implica guiar, instigar y motivar a los empleados para el desempeño de sus tareas y responsabilidades. Consiste también en instruir y dotar de autoridad a los empleados. Un líder debe facilitar las actividades que realizan sus empleados, comunicar sus ideas e instrucciones y sobre todo, debe motivar a los trabajadores para que desempeñen su trabajo de una manera eficiente. Por lo general, los gerentes y los supervisores dedican más tiempo para desempeñar tareas de liderazgo; es decir, en trabajar en la alta dirección de su puesto como supervisor (*Jones, 2007*).

**Control:** La función de control implica la comparación del desempeño real con las normas planeadas y el ejercicio de acciones correctivas, en caso de que sea necesario, asegurar que los objetivos se logren. El control puede lograrse únicamente a través de establecer las normas del desempeño, realizar revisiones periódicas para determinar si se ha logrado dicho desempeño y planear los ajustes necesarios para el desempeño real se equipare con el planeado. Esta función se debe ejecutar de manera exitosa para asegurarse de que las demás funciones gerenciales se lleven a cabo exitosamente.

Es por ello que se mencionan cuáles son las más importantes a continuación:  
Comunicarse con claridad, especificar la autoridad, alentar la participación de los empleados, revisar los resultados, no los métodos, mostrar confianza, buscar recomendaciones, compartir los créditos, no las culpas, brindar apoyo, ser constante, conocer y desarrollar a su gente. Drucker establece una aportación al rol del supervisor: *(Koontz, y Wehrich, 2005)*

Hace 20 años los cambios importantes en el rol de los supervisores ocurrían como resultado de la búsqueda de las organizaciones por un mejoramiento en sus estándares de calidad. Él hizo notar que la alta dirección concluiría necesariamente en que el compromiso y la participación de los empleados sindicalizados en el mejoramiento de la calidad.

El resultado sería una mayor autoridad o una mayor dotación de facultades para los empleados sindicalizados para que tomaran decisiones por sí mismos incluyendo aspectos como la planeación, la determinación de los recursos para desempeñar de una mejor manera sus trabajos y la creación de una interface directa con las personas que tienen un impacto en su trabajo como clientes, proveedores y el personal del departamento de servicio.



Los supervisores ya no administrarían de una manera efectiva por temor o por la presión de hacer las cosas a su manera o la manera de la alta dirección; en lugar de ello, asumirían roles más orientados hacia el apoyo y la instrucción como líderes, maestros e instructores.

Algunas otras tendencias han impulsado el cambio en los roles de los supervisores que predijo Drucker, una es la tendencia hacia las organizaciones más pequeñas y más eficaces y con menor número de niveles administrativos. Otra es el actual compromiso de las organizaciones para ayudar a los empleados de todos los niveles en su crecimiento y su desarrollo. Independientemente del tipo de rol que desempeñan los supervisores los objetivos son los mismos: lograr las metas de producción, mantener la calidad, conservar los costos a un nivel bajo, sostener una moral alta y también servir como un representante de la administración. Un aspecto de gran importancia para el supervisor es capacitar a los empleados de modo que realicen su trabajo sin la intervención del supervisor mismo.

## **2.2 FUNCIÓN DEL SUPERVISOR**

Todo supervisor para cumplir sus funciones necesita distribuir su trabajo, saber tratar a sus subordinados (relaciones humanas), instruir a su personal, calificar a su personal, recibir y tratar las quejas de sus subordinados, realizar entrevistas sobre los problemas con los subordinados, hacer informes y reportes, conducir reuniones aunque sean pequeñas, mejorar los sistemas y procedimientos a su cargo, coordinar sus acciones con los demás supervisores y jefes superiores, mantener la disciplina general entre sus subordinados.

### **Para que el supervisor sea de mayor valía:**

Debe tener un conocimiento completo y cabal de sus responsabilidades, mantener un servicio de calidad a un costo mínimo, ser un buen supervisor, planear su trabajo en forma efectiva, distribuir el tiempo entre los subordinados,

el material y la dirección, saber cómo delegar autoridad y cuando asumir responsabilidad, mantener buenas relaciones con el subordinado, sabiendo cómo tratar a la gente, comprendiendo sus capacidades y características personales, y ganado su respeto y confianza, Debe ser capaz de adiestrar a los subordinados, para ejecutar operaciones exigidas por las condiciones cambiantes.

La labor del supervisor hoy en día es demasiado compleja para depender solamente de la experiencia y solo con esta hacer de él un buen dirigente. La experiencia, por si sola, es el método de probar a ver que sale, y con mayor frecuencia, resulta ser el medio más destructivo y costoso para producir un buen supervisor. El método más efectivo es la combinación de experiencia con enseñanza planeada, dirigida. La supervisión es función del personal bien calificado, conocedor del trabajo que se desempeña, responsable de aplicar medidas disciplinarias sin detrimento del logro de objetivos, capacitado en el liderazgo (*Mercado, 1991*).

### **2.3. RELACIONES DEL SUPERVISOR**

La función de integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de las estructuras institucionales. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, comprensión y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Es evidente que la integración de personal debe vincularse de manera estrecha con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

La integración del personal es una fase más de la organización, tratamos la integración del personal como una función de la supervisión independientemente por varias razones.

En primer lugar, integrar las funciones organizacionales implica enfoques y conocimientos que los supervisores en ejercicio, suelen pasar por alto en la creencia de que organizar se reduce a instituir una estructura de funciones y presentan escasa atención a quienes llevan a cabo dichas funciones.

En segundo lugar, concebir la integración del personal como una función independiente permite acentuar en mayor medida el elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los supervisores.

En tercero el área de integración de personal cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias.

El cuarto motivo para la identificación en particular de la integración del personal también forma parte de sus responsabilidades y de que ésta no solo es exclusiva del departamento del personal.

## **2.4 FUNCIÓN DEL SUPERVISOR EN UN HOSPITAL DE SEGUNDO NIVEL**

### ***Función genérica***

Realizar supervisión, evaluación y análisis de resultados del cumplimiento de normas, reglamentos, políticas, programas institucionales, y procesos de atención de enfermería.

### **Funciones específicas:**

- Supervisar que la atención de enfermería se otorgue a los derechohabientes con oportunidad, calidad y humanismo.

- Planear y realizar recorridos de supervisión por los diferentes servicios del hospital.
- Participar en la atención de casos cuando la complejidad requiere de su intervención.
- Promover las relaciones humanas entre el personal y derechohabiente.
- Mantener coordinación con los servicios de apoyo.
- Elaborar los programas de capacitación e investigación para el personal de enfermería y prioritarios a la jefe de los servicios de enfermería.
- Participar y promover al personal en eventos académicos institucionales e interinstitucionales que coadyuven a las metas del hospital.
- Participar en el desarrollo de los programas de capacitación e investigación.
- Supervisar el cumplimiento de las actividades docentes y de investigación.
- Participar en la difusión e implantación de las normas institucionales relacionadas con su ámbito de trabajo.
- Participar con su jefe inmediato en la elaboración del diagnóstico situacional, programas en general y otros.
- Elaborar programas de supervisión que responden al cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Aplicar los medios de control para apoyar el cumplimiento adecuado de las funciones del servicio.
- Analizar periódicamente las dotaciones fijas de material y equipo, para actualizarlas de acuerdo a necesidades.
- Analizar las cargas de trabajo para la adecuada redistribución de recurso humano.
- Participar en la evaluación del personal a su cargo.
- Informar a su jefe inmediato del resultado de sus actividades y del avance de programas.
- Mantener la comunicación entre el jefe del departamento de enfermería y el personal.

- Participará con los jefes de servicios en la elaboración de programas y normas internas.

Este departamento es indudablemente una valiosa asistencia, pero es deber de los supervisores encargarse de que se ocupen los puestos de su organización y mantener en ellos a personas calificadas (*Koontz, y Weihrich, 2005*).

### ***Relaciones personales***

Este tipo de relaciones determinan sus actitudes y forma de pensar a medida que desempeñan deberes administrativos. A la vez, sus actitudes influyen en las relaciones que tienen con otras personas, tanto dentro como fuera de la organización.

### ***Relaciones organizacionales***

Dentro de la organización, los supervisores tienen relaciones muy variadas y a menudo conflictivas con varias entidades organizacionales, estas relaciones son con los subordinados del supervisor, otros supervisores, el representante del sindicato y los gerentes.

### **Relaciones supervisor a subordinado**

Los supervisores deben relacionarse con sus propios subordinados y, con las personas provenientes de otras unidades que desempeñan algún tipo de servicio para ellos, existe una relación de supervisor a subordinado cuando el supervisor capacita y dirige al personal no administrativo.

### **Relaciones con otros supervisores y con el líder del sindicato**

La supervisora en enfermería deberá tomar en cuenta que las negociaciones son enfrentamientos en la cual los representantes de los trabajadores y de la administración, cada uno de ellos con sus propios objetivos, pugnan por el control de los recursos. Los representantes del sindicato se esfuerzan por mejorar las

condiciones de los trabajadores y tratan de asegurar la participación de éstos en las decisiones directivas de la institución.

Existen esencialmente dos conjuntos de relaciones horizontales: aquellas que se tiene con otros supervisores y las que se tiene con el líder del sindicato o con algún otro representante o representante de los empleados. Los supervisores necesitan del sentimiento de apoyo y de apoyo que proviene del hecho de asociarse con otros supervisores que se consideran como iguales o como compañeros de trabajo. Sin embargo, la relación puede dar como resultado un sentido de competencia o incluso un conflicto si tratan de ser promovidos al mismo puesto o al siguiente nivel más alto.

### ***Relaciones supervisor-gerentes***

Los supervisores guardan una relación inversa del tipo supervisor a subordinado con su gerente inmediato, el gerente directo de un supervisor realiza funciones de asesoría pertenecientes a otros departamentos, como el legal y el de investigación, también pueden indicar a los supervisores lo que deben hacer. Los ejecutivos funcionales, como el controlador y el gerente del capital humano, también pueden interactuar con los supervisores en el manejo de ciertas actividades.

Los supervisores deben de tratar con personas externas a la organización, estas relaciones pueden ser del todo difíciles y frustrante para los supervisores quienes representan a sus organizadores, pero por lo general no tienen la autoridad para la tomar decisiones y hacerlas obligatorias. Cómo se mostro antes hoy en día los supervisores deben estar preparados para adaptarse a los numerosos retos que exigen un mejor desempeño entre los retos más significativos se encuentran:

- Tratar con una fuerza de trabajo más diversa.
- Hacer énfasis en el desempeño de equipo.

- Hacer frente a una tecnología creciente.
- Ajustarse a los cambios ocupacionales e industriales.
- Satisfacer los desafíos globales.
- Mejorar la calidad y la productividad.
- Perfeccionar el comportamiento y responder a la crisis.

El efecto principal en el desempeño de los supervisores será, la necesidad de mantener un dominio personal sobre los cambios que puedan mejorar en forma potencial la efectividad, el entrenamiento de los empleados y supervisara la resistencia al cambio. El cambio trae consigo incertidumbre, y toda vez que la mayoría de las personas se resisten a aquello que es incierto, la superación de la resistencia de los empleados al cambio tecnológico se convierte en una parte fundamental.

A pesar de lo que piense la gente y las diferentes percepciones que mantenga acerca de la función, podemos estar seguros de que el trabajo del supervisor será cada vez más importante y complejo en el futuro. Es por eso que se pueden dar por lo menos tres razones:

En primer lugar, las organizaciones están implementando cambios significativos y programas de calidad para reducir costos y aumentar la productividad.

En segundo lugar, las organizaciones están realizando grandes recortes de personal, las implicaciones de estos recortes son claras para los supervisores. El tener menos administradores medios significará que los supervisores tendrán más personas que se reporten directamente con ellos y buscar incrementar su productividad.

En tercer lugar, la capacitación de los empleados es más importante que nunca, ahora que las organizaciones buscan incrementar su productividad.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3. CLIMA LABORAL

Clima: tiene una raíz griega que significa "pendiente" o "inclinación", también deriva del latín "ambiente" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona.

Laboral: hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir que el clima laboral es "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo"

#### ***Definiciones del clima laboral según diferentes autores***

**Según Gellerman:** llegó a la conclusión de que clima era el "carácter" de una institución hospitalaria e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.

Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.(1960)

**Forehand y Von Gilmer:** ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización (1964).

Se entiende como clima laboral al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrollan las diferentes labores que requiera un trabajo. Como vemos en esta definición, tan importante es la relación con los demás compañeros,



como el entorno donde se realiza el trabajo (*Piquín, 1993*).

**Cabrera:** Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interdepartamentales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.(1996)

**Según Galvez:** el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.(2000)

**Según Sonia Palma:** el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite hacer un diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.(2004)

### **Teorías sobre el clima laboral.**

Entre las más importantes están:

#### **Teoría sobre el clima laboral de Mc Gregor.**

- En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas, el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan y tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.
- Como resultado de la teoría, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### **Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert (1965).**

La teoría de clima laboral de Likert (citado por Brunnet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- **Variables Causales.**- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- **Variables Intermedias.**- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen a los procesos organizacionales.
- **Variables Finales.**- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

### **Teoría de los factores de Herzberg.**

La teoría de los dos factores se desarrollan a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### **3.1 TIPOS DE CLIMA LABORAL**

- **Autoritario**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles

inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

- **Psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- **Agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Laboral**

Es aquel que se puede considerar un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias

individuales con la organización esta distribución significa el punto de vista de los informantes.

### **3.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL**

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito. Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las instituciones le dan al clima laboral la importancia adecuada.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos del individuo tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, pero ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El ambiente interno o medio específico percibido, conforma el clima laboral que es el conjunto de las características permanentes que describen la organización, la distingue de otra forma e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

- **Relaciones.** Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.
- **Implicación.** Éste refiere el grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados.
- **Organización.** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

- Reconocimiento. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad.
- Remuneraciones. En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto que en el trabajo, siempre se ganará lo mismo.
- Igualdad. Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos.

Las características del medio ambiente de trabajo, son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan en ese medio ambiente, tienen repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional, el comportamiento individual, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución, el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

#### Dimensiones del clima

El clima laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Dentro de las características encontramos 9 dimensiones las cuales nos ayudan

a determinar el clima existente en una determinada empresa y a la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

- **Estructura:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.
- **Desafío:** Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.
- **Relaciones:** Es el ambiente social dentro de la empresa, las relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.
- **Cooperación:** Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.



- **Conflictos:** Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a éstas.
- **Identidad:** Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que ésta es la más importante de las dimensiones.

- **3.3 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- **Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Por ello se deberá realizar una evaluación de las condiciones en las que se tiene a los empleados y una vez detectadas estas necesidades trabajar para brindar un clima laboral que permita el bienestar de todos y cada uno de los miembros de la institución, parece que para algunos trabajadores no es influyente el clima laboral en el gusto de las tareas que realiza, y afirma que le agrada su trabajo.

El principal activo de una institución son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un **clima laboral** favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo, o sea la coexistencia de los sub-climas que conforman una organización si entendemos que la organización son las personas que están en ella, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la institución (*Piquín, 1993*).

#### **Variables que influyen en el clima organizacional**

- **Ambiente físico:** como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- **Estructurales:** como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- **Ambiente Social:** tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- **Personales:** como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- **Propias del comportamiento organizacional:** como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización. Por el contrario, un adecuado clima laboral proporciona el conocimiento una institución, este es su mayor aporte acerca de qué factores lo están afectando y a los diversos tipos de empleados, de forma tal que se puedan establecer planes de acción concretos, sostenidos y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima.

Los supervisores juegan un papel clave en el éxito de la institución, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la institución. Muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en la organización, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus supervisores esto muestra que los trabajadores tienden a comprometerse más con los supervisores que con la institución; es por ello que uno de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima laboral, debe ser el liderazgo. Se trata de un tema de suma importancia ya que en él se incluye la satisfacción de los trabajadores y está más que visto que cuanto mayor satisfacción, habrá mayor productividad.

Para que exista un buen clima laboral, o todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentra

los recursos humanos que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno. Existen una serie de puntos imprescindibles para que el clima laboral sea positivo (*Piquín, 1993*).

## NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo, es por eso que despertó el interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización y cuáles eran sus actitudes ante ésta y ante su trabajo.

La orientación de esta investigación tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que “diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo”. De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con los demás en los factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo, solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.

Mayo junto con sus colaboradores desarrolla la teoría de las relaciones humanas. Presenta un nuevo enfoque con el cual mantiene relación tanto en conceptos como en valores; sin embargo, la filosofía humana conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro de todos los organismos sociales. Dedicó principalmente su primer estudio a los

pequeños grupos de trabajo, ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y conforme a la técnica conocida como “Dinámica de grupos” y sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración) ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

El enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método del trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden a la prioridad, a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Mayo y sus colaboradores surgió como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos, que desarrolló una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador (*Chiavenato, 2005*).

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, iniciada con

la aplicación de métodos rigurosos científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían de someterse forzosamente.

Características de la teoría de las relaciones humanas:

- Estudia la organización como grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación de la plena autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.

Así, con la teoría de las relaciones laborales se hará una aproximación a unas de las categorías de la función supervisora.

### **3.4 TOMA DE DECISIONES**

Los supervisores necesitan tomar tantas decisiones, incluso más que los administradores de otros niveles, que participan en la conducción del comportamiento de los empleados hacia el logro de las metas de la organización y las de los empleados mismos. Los supervisores deben tomar más decisiones, con mayor frecuencia, e incluso con mayor rapidez que los demás administrativos, puesto que están operando sobre una base orientada hacia la producción, día con día y de persona a persona.

Quizá los supervisores no se involucren al establecer metas de alto nivel en las organizaciones, sin embargo, son responsables de la implementación de acciones que permitan alcanzar las metas.



En el proceso de toma de decisiones muestran siete pasos que brindan una manera racional y analítica de ver las decisiones, los pasos incluyen: Identificar el problema, reunir información relevante, desarrollar alternativas, evaluar cada alternativa, elegir la mejor alternativa, implantar la decisión, dar seguimiento y evaluar.

Actualmente se han desarrollado muchas herramientas y técnicas para ayudar a los supervisores a mejorar su habilidad para la toma de decisiones, los supervisores que enfrentan decisiones en la que abunda la certeza o certidumbre se encuentran en la mejor situación posible. En todas las empresas se deben tomar decisiones, relacionadas con las personas, procesos y prioridades, por mencionar solo algunos aspectos.

Los supervisores deben tomar decisiones siempre que llevan a cabo cualquiera de las cinco funciones administrativas (planeación, organización, integración, control y liderazgo).

Las decisiones de los supervisores deben tomarse con gran rapidez, a menudo con información escasa o incluso contradictoria. Luego, esas decisiones deben ejecutarse para lograr los objetivos del departamento.

La toma de decisiones es de vital importancia para el trabajo del supervisor. Los supervisores deben decidir constantemente qué se hará, quién debe hacerlo y dónde debe hacerse, aunque estas decisiones se analicen por separado todas están interrelacionadas. Una decisión se ve afectada por decisiones anteriores y también se apoya en ellas.

Los supervisores, incluso más que los administradores de otros niveles, participan en la conducción del comportamiento de los empleados hacia el logro de las metas de la organización y las de los empleados mismos. Los supervisores deben de tomar decisiones, con mayor frecuencia, e incluso con

mayor rapidez que los demás administradores, puesto que están operando sobre una base orientada hacia la producción, día con día y de persona a persona.

Los empleados recurren a sus supervisores para obtener mayor dirección, asistencia, conducción y protección que los subordinados supervisores de niveles más altos. También, en general, los supervisores dedican más tiempo a socializar con otros individuos de la organización, puesto que tienen un mayor número de empleados que otros administradores. Todas esas actividades requieren obviamente tomar muchas decisiones.

Un axioma básico de la administración es que cuanto más bajo sea el nivel gerencial tanto será el mayor número de control; es decir el número de empleados inmediatos que un administrador puede supervisar con efectividad. Por consiguiente, los supervisores toman decisiones que afectan no solo su propio comportamiento, sino también el de muchas otras personas.

Cuando se toma una decisión primeramente se considera alguna cuestión que causa incertidumbre, debate o disputa y luego se elige o se elabora un juicio que da como resultado una conclusión más o menos definitiva que explique la deliberación sobre el asunto. De este modo, la toma de decisiones es la consideración y lección consiente de un curso de acción entre dos, ambas alternativas disponibles para obtener un resultado deseado.

Son varios los hechos que deben conocerse en relación con la toma de decisiones. Los más importantes son: podría ser necesario tomar una decisión, las decisiones se relacionan con el futuro, el proceso consiente y debe haber dos o más soluciones alternas.

Es importante en muchas situaciones la supervisión, es necesaria una decisión y por ende la toma de decisiones seria en vano. Si un acontecimiento determinado

es inevitable o la alta dirección va a actuar de una cierta manera sin importar los deseos del supervisor, entonces la toma de decisiones es un desperdicio de tiempo. Algunas situaciones no pueden cambiarse independientemente de los deseos o acciones del supervisor.

La toma de decisiones implica un proceso de elección consiente. No se necesita decisiones para respirar o digerir los alimentos, puesto que son estos actos reflejos e inconscientes, al tomar una decisión, la persona en forma consiente: se da cuenta de una necesidad que debe satisfacerse, busca alternativas de comportamiento relevantes y evalúa esas alternativas como base para la elección.

Como se señaló para que se tome una verdadera decisión deben tenerse dos o más alternativas entre las que puede elegirse, lo que incluye la posibilidad de no hacer nada. Con frecuencia, existen tan solo dos opciones, como sucede en una situación de sí o no o de “hacerlo o no hacerlo”. La decisión de no hacer nada es a veces la peor decisión.

Muchas situaciones de decisión se relacionan con varias alternativas que originan resultados esperados distintos. Es posible que el tomador de decisiones no esté enterado de ciertas alternativas o no tenga autoridad de decisión sobre otras personas.

### **3.5 AUTORIDAD**

La autoridad es la facultad que está investida una persona dentro de la organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivo del grupo. Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer (*García, 1994*).

Elementos:

- **Mando:** Ejercicio de la autoridad.
- **Delegación:** La concesión de la autoridad y responsabilidad por parte de un supervisor hacia un subordinado

### **Tipos de autoridad:**

**Formal.** Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un supervisor para ser ejercida sobre otras personas, puede ser:

- **Lineal.** Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- **Funcional.** Ejercida por una o varios jefes, sobre funciones distintas.

**Técnica o staf.** Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.

**Personal.** Se origina en la personalidad del individuo.

Aunque la autoridad se ha definido varias veces en el análisis de los sistemas de influencia y poder, es posible decir que la autoridad es el poder institucionalizado, un concepto muy importante en el estudio de la organización formal. La autoridad es un derecho institucionalizado, para limitar las preferencias. En otras palabras es el derecho para emplear la fuerza.

En cierto sentido nos dice Dale Hemning que:(García, 1994) La autoridad representa una estructuración artificial de poder, la noción de artificialidad es importante, ya que ordinariamente los logros desarrollan relaciones de poder, basados en características tales como poder físico, conocimiento y sabiduría, o algún otro medio de identificar las relaciones de status y nivel o papeles. Si la institución es una entidad social, las relaciones se formalizan y los puestos se establecen artificialmente.

De esta manera, la autoridad es la fuerza que impulsa y mantiene en movimiento, los órganos de una institución. El órgano directivo es la fuente de las directrices e instrucciones que pueden ir de lo general a lo particular, de lo permanente a lo

transitorio y ver que se ejerza la autoridad, para lo cual se debe precisar sus tipos, elementos y relaciones. En una institución social, la estructura de la autoridad constituye una fuente importante de influencia.

BiersTedt sostiene que: la autoridad es siempre una propiedad de la organización social, donde no existe organización, no existe autoridad. La autoridad en otras palabras, se encuentra en las funciones organizativas; de tal manera, que pertenece a la persona que ocupa un cargo dado. Aun cuando las personas individuales cuentan con el privilegio de ejercer la autoridad inherente a su cargo en una institución, no conservan tal privilegio cuando cesan en su función. Allen 1994 da la siguiente definición: Es el poder y el derecho asignado también a cada puesto dentro de una institución. Ante lo referido, para conceptualizar y definir los autores Galindo y García, así lo definen;

Es la facultad que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta, considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. Es la facultad de ejecutar o dar órdenes que produzcan efectos. La autoridad permite al supervisor, actuar en ciertas formas designadas e influir directamente en las acciones de otros, a través de las órdenes que emita. De hecho quien decide es quien tiene la autoridad (*Rodríguez, 2000*).

### **3.6 LIDERAZGO**

El liderazgo se define como el proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación y consecución de metas para que los supervisores sepan dirigir a sus grupos de trabajo. La filosofía de un supervisor está determinada básicamente por lo que piense la gente. Lo sepan o no, la mayoría de los supervisores tienen una filosofía que influye sobre su estilo al trabajar con la gente y promedio de ella. En esta filosofía inciden varios factores.

Sin embargo, existen tres factores de mayor importancia que influyen sobre las opiniones de un supervisor acerca de la naturaleza de la gente y que en consecuencia moldean a su filosofía.

1. La familia del supervisor y los primeros años de la escuela.
2. La experiencia y capacitación del supervisor en el área de liderazgo.
3. El ambiente laboral actual del supervisor, incluyendo al tipo de trabajo y el sistema gerencial general.

Los supervisores que se adhieren y optan por un estilo de liderazgo y de apoyo cuando la situación lo exige, uno de los principios del liderazgo, consiste en eliminar lo competente. Sin embargo, antes de hacer ese paso, hay que tratar de fomentar la competencia de los subordinados a través de la capacitación, dirección, asesorías.

No hay un solo enfoque del liderazgo que sea eficaz en todas las situaciones y se requiere un enfoque de contingencias para tener resultados eficaces. Sin embargo, en muchos ambientes, con personal bien preparado, un diagnóstico de contingencias requería cada vez más un enfoque conocido como liderazgo para el desarrollo, el cual es especialmente eficaz para las gerencias en las instituciones.

El liderazgo para el desarrollo, es un enfoque que ayuda a los grupos a evolucionar de manera eficaz y a formar una unidad de mucho apoyo, de mente abierta, creativa, comprometida con el logro y de alto desempeño.

Los supervisores heroicos son aquellos que tienen una gran necesidad de control, de ejercer influencias y de hacerse cargo de las cosas, son dinámicos y capaces, pueden hacer un trabajo eficaz y producir buenos resultados a corto plazo.

En consecuencia en lo anterior se muestran las características de los gerentes heroicos que se ejercen en la organización de una institución como son las siguientes: *(Donald, 2005)*

- El supervisor debe de saber en todo momento lo que pasa en su departamento.
- El supervisor debe tener suficiente experiencia para supervisar a los subordinados.
- El supervisor debe ser capaz de resolver cualquier problema que se presente o por lo menos resolverlo antes de que lo haga el subordinado.
- El supervisor debe ser la principal persona responsable por el trabajo del departamento.

La meta de los líderes para el desarrollo, es la elaboración de teorías donde se presenta al supervisor como un desarrollador el cual tiene tres componentes: la formación de un equipo con responsabilidad compartida, el desarrollo continuo de habilidades individuales y la determinación y elaboración de una visión común del departamento.

Al hablar de la formación de un equipo con responsabilidad compartida, nos referimos a un liderazgo compartido, en lugar de dedicar las reuniones a informar al grupo, los líderes para el desarrollo abordan aspectos reales y se ocupan de la solución real de los problemas.

Ante lo anterior es importante mencionar que para que se logre eficazmente el liderazgo debe existir el componente final, la determinación y la elaboración de una visión común de grupo, es el primer paso en el desplazamiento de un gerente hacia el liderazgo para el desarrollo. Es por eso que se denomina al desarrollo la súper meta del grupo de trabajo, el cual apoya a la misión y a las metas generales de cada departamento *(Donald, 2005)*.

Para crear una visión tangible estimula a los miembros del grupo a la dirección del punto hacia el cual se dirigen.

**Funciones del liderazgo:**(Donald, 2005).

Estas funciones refuerzan al enfoque transformacional del líder que es eficaz y capaz de implantar estas acciones:

**Valuación:** Comprender bien los valores de la organización y ser capaz de traducir estos valores en el campo de la práctica y de llevarlos a niveles más altos.

**Previsión:** tener un panorama mental claro del futuro que se desea para la organización y la unidad organizacional.

Preparación ayudar a otras personas a adquirir conocimientos y habilidades necesarias para el logro de la visión proyectada al futuro.

**Formación de equipos:** Formar una coalición de personas que se comprometan con el logro de la visión proyectada a futuro.

**Promoción de calidad:** lograr la reputación de que siempre se satisfacen o se rebasan las expectativas a los subordinados.

**Escuchar con empatía:** aclaración de la procedencia de otras personas y la aceptación de los demás aun con sus imperfecciones. Cualquiera sería capaz de dirigir personas perfectas, si fuera posible encontrarlas.

El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de individuos y grupos en el establecimiento y logro de una meta. El modo en que se lleva a cabo este proceso repercute sobre el desempeño y sobre la moral.

Tres variables tienen un impacto sobre la elección del estilo del liderazgo: la filosofía administrativa del supervisor. El nivel de posición de los seguidores y la



situación enfrentada por el supervisor. El nivel de disposición de los seguidores debe ser evaluado solo con respecto de una tarea o de una asignación específica.

**Función gerencial:**

Creyendo en la necesidad de representar la gerencia en el contexto hospitalario, con el propósito de que la enfermera supervisora en la práctica profesional posea habilidades que lo ayuden en el pensamiento crítico y en la resolución de los problemas que surgen en su cotidiano trabajo. Se destaca a través de sabidurías diversidades, de la conciliación de conocimientos interactivos (*Donald 2005*)

Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la institución (*Jackson, 2002*).

El trabajo de la gerencia es ayudar a los subordinados a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas, realizando las cuatro funciones gerenciales más importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones son aún la declaración tradicional de lo que deben hacer los supervisores para crear una organización de alto desempeño. Los supervisores en todos los departamentos ya sea en instituciones hospitalarias pequeñas o grandes son responsables de ejecutar estas cuatro funciones. Lo bien que logren hacerlo determina la eficacia y la eficiencia de sus subordinados.

Los deberes de los supervisores, varían a diferentes niveles jerárquicos de una institución, pero ciertas actividades son comunes dentro del trabajo hospitalario que desempeña.

Mintzberg (1994), desarrolló un conjunto de funciones que los supervisores

desempeñan, los cuales se clasifican de acuerdo a los elementos con los que están relacionados:

**Con respecto al marco del trabajo, el gerente debe:**

- Concebir o pensar el objetivo, la perspectiva y la posición que debe tener la institución.
- Determinar la agenda de trabajo, los temas que deben ser tratados y el programa de actividades.

**Con respecto a la administración de información, el gerente debe realizar las funciones de:**

- Comunicación, recolección y diseminación de información.
- Control, a través del desarrollo de sistemas, diseño de estructuras y ejercer la autoridad.

**Con respecto al personal, el gerente debe:(Jackson, 2002)**

- Ejercer liderazgo a nivel individual, manejo de grupos y de la cultura organizacional.
- Realizar contactos, desarrollo de redes e información externa a la organización.

**ACCIONES DEL GERENTE**

- Administración de proyectos y del trabajo rutinario.
- Negociaciones y tratos.

A pesar de que no existen papeles gerenciales generales, los estilos gerenciales son muy personales; cada quien debe descubrir lo que no funciona para él. Para ser exitoso el supervisor necesita saber lo que es adecuado a su personalidad, de otra forma su personal no le tendrá confianza. Las habilidades necesarias para ser un buen supervisor requieren para su desarrollo.

Con el tiempo los gerentes desarrollan una teoría personal de la supervisión, un conjunto de supuestos e hipótesis sobre el papel del gerente. Se hacen conscientes de esas teorías conforme reflexionan en sus acciones y decisiones y guían su comportamiento futuro. Sus nuevas responsabilidades implican:

Aprender lo que significa ser un gerente: establecer la agenda y desarrollar redes de contactos personales. Desarrollar un juicio interpersonal para tener relaciones efectivas con sus subordinados: ejercer autoridad y administrar el desempeño de los subordinados. Adquirir competencias personales: obtener auto-conocimiento y manejar la tensión nerviosa y la emoción de los problemas del puesto.

### **3.7 COMUNICACIÓN**

Puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

De tal manera, vista la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales, hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen, que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

Para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del grupo del logro de los objetivos la comunicación cuenta con tres elementos básicos:

- Emisor: en donde se origina la comunicación.
- Transmisor: a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor: que recibe y debe entender la comunicación.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la

información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales (correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.).
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización (chismes, comentarios, opiniones, etc.).

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a un inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.

Horizontal: se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.

Verbal: se trasmite verbalmente.

Escrita: Mediante material escrito o gráfico (*García, 1994*).

La comunicación desempeña un papel fundamental en las áreas del supervisor relacionadas tanto con las tareas, como con las relaciones con otros departamentos en una institución. En un día de trabajo típico los supervisores asignan tareas, discuten esfuerzos en busca del camino del éxito con los diferentes jefes de departamentos de la institución, tienen discusiones con sus propios jefes, asisten a juntas, escuchan a sus subordinados. El rol emergente del supervisor como líder está fuertemente vinculado con la comunicación. La comunicación es un proceso compuesto por un emisor, que envía un mensaje a

través de diferentes medios –oral, escrito, electrónico, y un receptor, que lo responde mediante una acción (*Mario, 2001*).

Una gran cantidad de supervisores consideran que la comunicación es tan solo una cuestión de decir las cosas como son. Dejan de reconocer las dificultades implícitas en un enfoque tan sencillo. Cuando ocurren fracasos en la comunicación, tales supervisores están más interesados en culpar que en descubrir que fue lo que sale mal .para entender verdaderamente el rol de un supervisor en la comunicación.

La comunicación es de gran importancia para el éxito como supervisor, el mejoramiento de sus habilidades en la comunicación le ayudara a lograr su tarea y las metas de su puesto como supervisor. Algunas cosas específicas que los supervisores realizan son: fijar un clima apropiado con los subordinados, planear sus comunicaciones, convertirse en un mejor escucha.

Un supervisor no se comunica en un espacio vacío .las comunicaciones ocurren dentro de una relación supervisión–subordinado o supervisor–departamento. Un supervisor y cada uno de sus subordinados traen consigo una gran cantidad de experiencias, expectativas y actitudes al comunicarse. Estos panoramas influyen en el significado que cada persona asigna a los mensajes enviados y recibidos. Por lo tanto, el ambiente es muy importante para establecer una buena comunicación.

Dos formas en las cuales un supervisor puede invitar a sus subordinados para que proporcionen realimentación son: crear un ambiente de comunicación relajado y tomar la iniciativa para fomentar la realimentación de los demás. Los supervisores pueden tomar la iniciativa de realimentación a través de la formulación de preguntas y desarrollando situaciones que fomenten la comunicación o bien, que requieren que sus subordinados se comuniquen.

En las organizaciones, las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras (*Chiavenato, 2005*). Algunas de las dimensiones de la comunicación son importantes para desarrollar un buen papel de supervisor en una institución de salud entre ellas se encuentran:

**Intrapersonal:** La comunicación con nuestro propio yo es intra-personal, esencial en las actividades.

**Interpersonal:** este nivel es conocido, e implica que una persona se comunica con otra a través de la asignación de una tarea a un subordinado.

Comunicación grupal-individual. Esta categoría es el caso cuando una persona tiene un cargo debe informar sus actividades a los demás a menudo, las decisiones adoptadas por una comisión se comunican al individuo que debe ejecutar la acción definitiva la decisión se elabora conjuntamente pero la aplicación corresponde a un individuo de autoridad superior.

Comunicación de un grupo con otro. Este tipo de comunicación se caracteriza por el flujo de mensajes entre sectores de la organización, la información suele referirse a situaciones corrientes y por lo general tiene un sentido coordinador.

La comunicación se considera como una colectividad que se produce y se transforma por medio, entre otras personas de manera interdependiente y deliberada ya que solo existe en la medida que los miembros la crean.

Para que podamos ver cómo es que la comunicación funciona a la vez como una expresión y una creación de la estructura organizacional, el enfoque crítico de la comunicación en las organizaciones, suele interrogarse acerca de cuál es el tipo de estructura que favorece a la comunicación, la creatividad y la participación en las organizaciones (*Mario, 2001*).

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Esta unidad depende directamente del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM), por lo tanto, el hospital como organismo de salud, dirige sus acciones a personas enfermas, e incluye además actividades de promoción y protección de la salud, su clasificación en base a su construcción arquitectónica es horizontal, por el número de camas con el que cuenta es mediano, ya que tiene una capacidad de 90 camas, de las cuales 60 son censables y 30 no censables, por su localización geográfica es un hospital semi-urbano, su régimen es federal descentralizado.

El hospital presta atención a población abierta, en su mayoría sin seguridad social, cubriendo principalmente la atención de pacientes beneficiados con los programas de seguro popular y oportunidades.

La distribución de los servicios que tiene se encuentra dividida en cinco áreas que son: área de gobierno, consulta externa, urgencias, hospitalización y servicios generales.

Este hospital cuenta con un sistema de organización lineal, con línea de organización horizontal y líneas de mando vertical. Las políticas de la institución son la aplicación de participación activa en la cruzada nacional por la calidad de la atención médica.

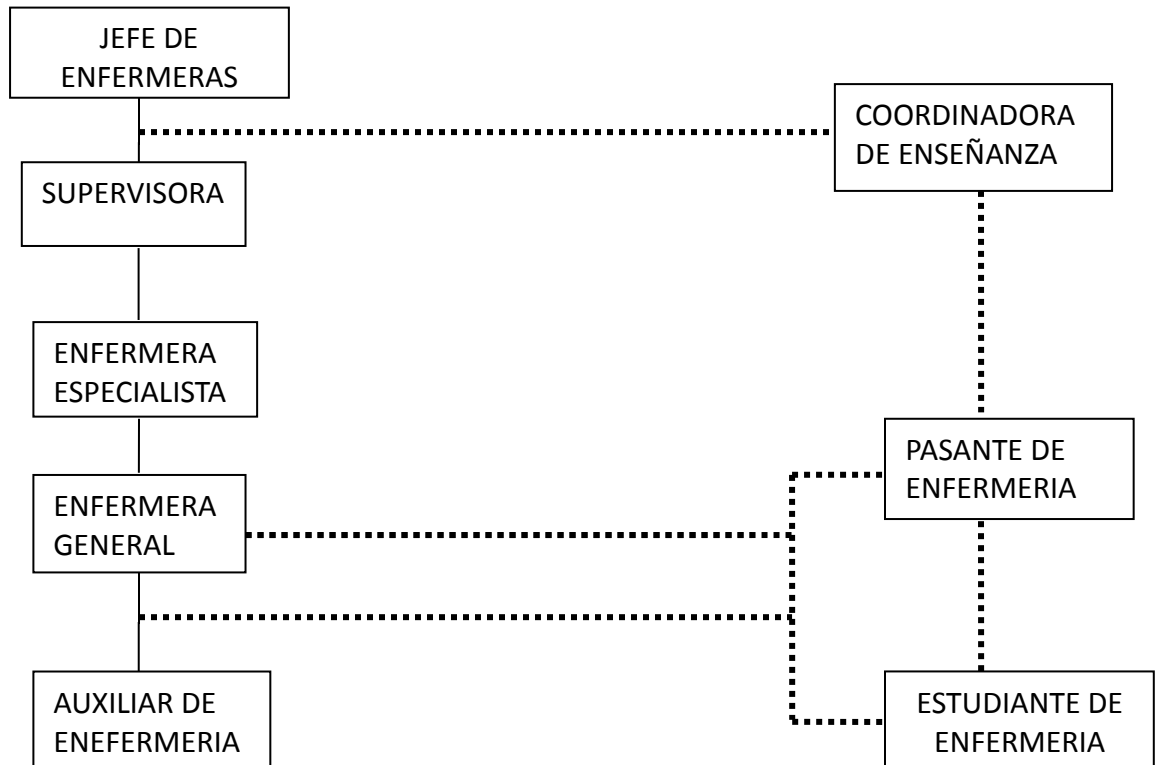
Desde la creación del hospital se ha venido desarrollando el servicio de supervisión de enfermería, el cual ha sido desempeñado sin existir una

asignación se supervisora de enfermería de acuerdo de su perfil de estudio, la asignación al puesto de supervisión ha sido realizada y aprobada mediante la autorización de autoridades directivas de la institución.

No existen documentos históricos que describan como ha sido el desarrollo de la supervisión de enfermería en el hospital de estudio, la información obtenida fue recolectada por viva voz de jefes departamentales, éstos refieren que en un inicio cuando el hospital fue creado no había enfermeras supervisoras, poco a poco se fueron designando en los diferentes turnos que voluntariamente aceptaban desempeñar las funciones de supervisión, pero no lograba cubrirse el servicio de supervisión de todos los turnos, en algunas ocasiones la función era desempeñada por una misma enfermera supervisora en varios turnos consecutivos lo que implicaba un desgaste físico y un bajo rendimiento profesional actualmente existen cuatro enfermeras supervisoras: una para el turno nocturno A (lunes, miércoles y viernes), otra para el nocturno B (martes y jueves), una para la noche del sábado y otra para el domingo por la noche, además existe una enfermera supervisora para el turno matutino, vespertino y especial diurno, haciendo un total de siete enfermeras supervisoras.



## 4.2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA HOSPITAL GENERAL DE SEGUNDO NIVEL



*Fuente: Manual de Organización .Instituto de Salud del Estado de México*

**Clave:**

..... Coordinación

\_\_\_\_\_ Línea recta

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estos resultados y la discusión son representados de acuerdo a las cinco pre-categorías que integran las relaciones humanas (relaciones interdepartamentales, toma de decisiones, mando, liderazgo y comunicación.), fueron obtenidos mediante la realización de un estudio tipo cualitativo, su presentación se dividió por categoría facilitando el tratamiento de los mismos.

En todas las organizaciones existe un líder, la persona que dirige y toma decisiones con el fin de obtener buenos resultados en beneficio de la organización, en el gremio de enfermería dentro de un funciograma gerencial, se considera como segundo escalón de manera decreciente, a la supervisión de la enfermería, la cual mantiene una relación directa entre el personal operativo y la jefatura de enfermería así como con los demás jefes departamentales.

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. También puede ser una actitud, un estado de ánimo que debe prevalecer en el establecimiento o mantenimiento de contactos interpersonales. Es necesario reconocer que los seres humanos poseen personalidad propia que merece ser respetada, lo cual implica aceptar con sabiduría que toda persona tiene, en cualquier situación tiene necesidades materiales, sociales o psicológicas que debe satisfacer. Estas necesidades motivan u orientan su comportamiento en determinado sentido (*Chiavenato 2005*).

Así como las personas son diferentes entre sí, también la composición y estructura de las necesidades varían de un individuo a otro, según este concepto, practicar las relaciones humanas significa mucho más que establecer o mantener contactos con otros individuos. Significa estar unidos en esas relaciones por una

actitud, un estado de ánimo o una manera de ver las cosas que permitan comprender a las demás personas y respetar su personalidad cuya estructura es diferente de la nuestra. Por lo anterior fue uno de los aspectos a mostrar en esta investigación haciendo mención que las relaciones en una área hospitalaria es por departamentos siendo este el motivo por el cual esta primera pre categoría recibe el nombre Relaciones Interdepartamentales.

### **5.1 RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES**

En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción, en este sentido, al desarrollar esta investigación se consideró fundamentar las relaciones interpersonales debido a la congruencia de las funciones que desempeña la enfermera supervisora dentro de una área de supervisión, al ser un elemento líder en cada turno, así como ser un agente que le corresponde propiciar un buen ambiente laboral.

Al realizar la investigación de cómo son manifestadas las relaciones interdepartamentales dentro de su práctica diaria, se cuestionó a los jefes de diferentes departamentos sobre el desarrollo de las relaciones laborales entre la supervisora y los jefes departamentales, los cuales refirieron qué:

Pues se desarrollan de manera positiva y de acuerdo a la interacción y coordinación de los diferentes servicios del hospital (D- DIET)

Buena con todos los compañeros hemos estado trabajando de una manera cordial, hemos hecho las cosas, como creo yo que como lo profesional que es cada uno de ellos (D-T.SOC.)

Es importante su intervención como supervisora (D. DI.)

Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico, en que cada parte depende de su interrelación con los demás, por ello cabe mencionar que es de suma importancia la perspectiva que tienen los jefes de departamento del manejo de las relaciones, que las enfermeras supervisoras tienen a diario, en lo que conlleva al desarrollo eficaz de una interacción con los diferentes jefes de departamento, Mayo menciona que: La organización humana es más que la mera suma de individuos debido a la interacción social diaria y constante, también afirma que la cooperación no se puede encontrar mediante el simple regreso de las formas tradicionales de la organización (*Chiavenato 2005*).

Mayo enfatizó bastante la necesidad de participación para explicar el comportamiento en grupo. La aprobación social, el reconocimiento del grupo, el calor humano y formar parte de un grupo afirma que son necesidades que llevan al hombre a vivir en grupo y a socializarse.

Lo plasmado refleja el profesionalismo de la supervisora con los integrantes del equipo multidisciplinario del ámbito hospitalario donde se debe manejar la interacción del mismo, pues las enfermeras supervisoras deben conducir sus acciones de manera respetuosa y en conjunto, ya que en la organización debe mantenerse una concepción eficaz y positiva de las relaciones humanas en el trabajo. Porque la práctica de las buenas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana.

Los resultados expuestos de estos ítems manifiestan una gran importancia sobre la formación profesional requerida para lograr el desempeño esperado en el servicio de supervisión. De esta manera se logra encontrar parte de la respuesta a la pregunta de investigación

Si porque ellas al final son pieza clave fundamental en el funcionamiento del área de enfermería (D- ADM.)

Llegar a ser supervisor es una oportunidad desafiante, los supervisores exitosos son el eslabón que une al grupo directivo y al grupo ejecutivo formando parte de ambos llevando consigo la correspondiente responsabilidad para trabajar unidas en labores para llevar a cabo lo que se desea. Ya que las enfermeras supervisoras se enfrentan a grandes retos dentro de su campo laboral, motivando a mejorar y superar su desarrollo profesional, distinguiéndose hoy en día como líder en el campo laboral.

Todas estas cualidades, actitudes y conocimientos hacen que la enfermera supervisora sea una profesionalista capaz de dar solución a problemas más relevantes manteniendo un buen control en su organización.

## **5.2 TOMA DE DECISIONES**

En la unidad hospitalaria todo evento se convierte en un objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que visualizan los hechos y los representan bajo la forma de símbolos que diferencian el comportamiento en bueno o malo. Cada hecho, actitud o decisión se convierte en un objeto de un sistema de sentimientos: de aprobación, neutralidad o resistencia, los cuales pueden conducir a la cooperación o a la confusión de acuerdo con la forma como son comprendidos e interpretados por las personas.

Una decisión, es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, pues es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y si es posible auxiliarse de una buena observación para el logro de los objetivos institucionales. La reducción de incertidumbre en el grupo y comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas.

Imaginar las numerosas decisiones que debe tomar una enfermera que trabaja como supervisora en un hospital ayuda a entender que es la toma de decisiones, los tipos de decisiones que deben tomarse en una jornada laboral y la relación que guardan entre sí la toma de decisiones y la solución de problemas.

La responsabilidad más importante que ejerce la enfermera supervisora es la toma de decisiones por ello en las entrevistas realizadas expresaron:

Si las decisiones que toma ella son acertadas en cuestión como le vuelvo a repetir para su personal de ella (D. LAVANDERIA).

De manera general bien asertivas indicando las cosas como deben de ser (D-AYB).

Muy asertivas en lo que hacen y en lo que les corresponde (D-INT).

Actúa de acuerdo a las situaciones que se le van presentando con el trabajo diario (D- DIET).

La supervisora al tomar decisiones asertivas refleja la competencia del líder, además puede propiciar y permitir que sus subordinados visualicen su capacidad y ser un motivador para que ellos aprendan dirección, estos hechos sobresalientes direccionan la toma de decisiones, tal como Mayo menciona que:

El grado de cualidades de liderazgo demostrado por un individuo depende no solo de sus propias características sino también de las características de la situación en que se encuentra.

Desde este punto de vista el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a

que el grupo tome decisiones adecuadas y que cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones (*Chiavenato 2005*).

### **5.3 MANDO**

El mando en cierto sentido es sinónimo de autoridad formal, por es inherente en el mando, también, el derecho a exigir acción de otros. Se hace, sin embargo, la diferencia básica entre ambos términos, por el hecho de que el mando es un derecho compulsivo, de acción, es decir, que contiene obligación, en tanto que el otro es un derecho abstracto, que puede no usarse, o relanzarse con otros medios de convicción (*Rodríguez 2003*).

#### **AUTORIDAD**

Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Autoridad formal: cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior hacia un subordinado.

El mando concebido por la enfermera supervisora, como medio para conducir una organización a través de órdenes, ha sido superado y reemplazado por los conceptos de comunicación y liderazgo, ante lo referido anteriormente las respuestas de las entrevistas manifiestan que:

Ejerce mando principalmente con el personal de enfermería siendo resolutiva y en coordinación muchas veces con la jefa del servicio de enfermería (D- DIET.)

La autoridad y la responsabilidad deben estar relacionadas entre sí. La autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupa la enfermera supervisora y de factores personales, compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral. Esto significa que los subordinados deben recibir órdenes de un solo superior, desde el rango más alto al más bajo, con particular insistencia del trabajo en equipo y en la importancia de tener una comunicación eficaz, como lo menciona Koontz (2005)

El don de mando es como tienes que decir las cosas, pero también es importante que si yo me están dando una indicación también saberla acatar porque si no ya empieza a generarse un conflicto sí. (D- ADM.)

Yo diría que buena porque de antemano ella se nos invita a todo mundo pues hacer bien nuestro trabajo para dar un buen funcionamiento dentro del hospital a todos. (D.I)

Lo manifestado por la entrevistada, refleja la importancia del puesto de una enfermera supervisora de un hospital, lo que se reforzó con la versión de Koontz, las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar. El concepto papel implica que lo que los individuos hacen persigue un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer autoridad, instrumentos e información para cumplir sus tareas.

La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas (Koontz, 2005).



## 5.4 LIDERAZGO

El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas, está en función de ciertas necesidades en determinada situación y en la relación entre un individuo y un grupo es decir la relación entre líder y subordinados (*Chiavenato, 2005*).

El liderazgo es un proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación, lo cual se ve reflejado con el siguiente planteamiento.

Yo lo califico de una manera positiva sobre todo porque sabe escuchar, por ejemplo aquí sabe escuchar a su personal y trata de apoyarlos en todo lo que se solicita. (D-DI.)

Tiene presencia tiene don de mando tiene liderazgo, se lo han ganado pero es por lo mismo a través de los años la experiencia (D-ADM)

Pues si es buena líder, si tiene buen liderazgo (D.LA)

Existe una relación función en el que el grupo percibe al líder como la persona que tiene o controla los medios capaces de satisfacer sus necesidades; el líder es una estrategia que orienta el rumbo de las personas.

El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. De ahí que los supervisores tienen un importante campo de acción y en su ejercicio un amplio

margen de autoridad dentro de la institución y la dirección institucional, al influir total y determinadamente como lo menciona Chiavenato (2005).

El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación y es la relación entre un individuo y un grupo en la práctica diaria, el líder utiliza los procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar, hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas.

La meta de los líderes para el desarrollo es la elaboración de teorías donde se presenta al supervisor como un desarrollador, tiene tres componentes: la formación de un equipo con responsabilidad compartida, el desarrollo continuo de habilidades individuales y la determinación y elaboración de una visión común del departamento.

## **5.5 COMUNICACIÓN**

No existe una manera universal de comunicarse en las empresas por que las personas intercambian información en situaciones diversas con propósitos distintos.

Es un conjunto de información entre individuos, significa hacer común un mensaje, por ello fue necesario preguntar cuál es el tipo de comunicación que manejan y sus respuestas fueron:

La comunicación también es muy importante, como se establece la comunicación y nosotros como la percibimos como autoridad del personal, pues en resultados nosotros evaluamos a través de los resultados como vamos.(D-AD)

Primero es verbal, tratando de entendernos, de ponernos de acuerdo y si es necesario se hace por escrito también por declinar responsabilidades o para que quede acentuado.(D-DIET)

Directa definitivamente es más directa, es de persona a persona de esa manera se maneja la comunicación.(D-CAL)

Como se puede observar en las respuestas de las entrevistas anteriores muestran la importancia de la comunicación que las enfermeras supervisoras requieren efectuar, ya que la comunicación ocupa el centro de toda actividad o centro de trabajo para alcanzar los propósitos de departamento de enfermería en todas sus intervenciones, estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo los cuales guíen a las enfermeras supervisoras al desarrollo adecuado y eficaz de sus funciones como a comunicar mensajes los cuales dependen de factores situacionales. Sin embargo, un análisis de las redes de comunicación ayuda a determinar la mejor manera de comunicarse en cada situación.

Mayo dice que para él ya se acabó la fase de la organización humana en que la comunicación y la colaboración quedan garantizadas por las rutinas establecidas (*Chiavenato, 2005*).

Es importante mencionar, que en toda situación debe existir una buena comunicación entre el equipo de trabajo, lo cual es evidentemente positivo para desarrollar un clima laboral, considerando que en toda organización pueden existir barreras que dificultan la existencia de una excelente comunicación y forma parte de una de las principales funciones de la enfermera supervisora, al propiciar una comunicación satisfactoria que favorece la aplicación del principio de comunicación, Que establece, que cuando se supervisa, es indispensable comunicarse en forma significativa, la comunicación adecuada simplifica la supervisión (*Balderas 2009*).

## **5.6 VISIBILIDAD DE LA FUNCIÓN SUPERVISORA POR LOS JEFES DEPARTAMENTALES DE UN HGR**

Para conocer que visibilidad tienen los jefes departamentales del HGR acerca

del desempeño de la supervisoras de enfermería se realizaron entrevistas de las cuales se obtuvo la visión que tienen sobre las acciones que ejerce la enfermera supervisora en su ámbito laboral. Estos resultados se muestran bajo la misma estructura del siguiente desarrollo de la investigación.

### **RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES**

Con respecto a las relaciones interdepartamentales, los jefes de diferente departamento que participaron en la investigación expresaron que su desarrollo es positivo, agradable, de compañerismo y profesional.

Se identifica que existen muy buenas relaciones, entre la enfermera supervisora y los jefes departamentales así como la gran importancia de la enfermera supervisora, pues son ellas las responsables de la dirección que deben de llevar las acciones de enfermería, promoviendo esfuerzos cooperativos en el equipo de salud. Esta situación demuestra la importancia de mantener un clima laboral en donde fluya la armonía, y la equidad de trabajo que induzca a la colaboración grupal, de esta manera los jefes departamentales declararon sobre la visibilidad de las relaciones interdepartamentales dando el mayor número de contestaciones de manera positiva.

### **TOMA DE DECISIONES**

La opinión por parte de los jefes de diferente departamento estudiados acerca de la toma de decisiones por parte de la enfermera supervisora la mayoría fue de manera positiva. De esta manera se demuestra el proceso que conlleva a la toma de decisiones asertivas, definiendo las ideas o la problemática sobre la cual se debe actuar dando soluciones alternas y a su vez elegir la mejor.

Las enfermeras supervisoras por el papel que desempeñan al tomar decisiones demuestran que es el correcto, pues se considera que esta persona debe decidir constantemente que se hará y quien debe hacerlo, decisiones que toma sobre

su personal.

Por ello las supervisoras deben de estar preparadas para la tomar la mejor decisión ante varias alternativas de manera anticipada, es decir que la evaluación de la situación se utiliza para la solución de la misma según se valla presentando, de ahí que la supervisora debe proporcionar de manera clara y concisa lo que se va a realizar.

## **MANDO**

Otra de las grandes interrogantes surgió al mando que ejerce la supervisora de enfermería sobre sus subordinados, conforme a esto las opiniones obtenidas fueron de manera objetiva y clara, pues la mayoría de las declaraciones son que la enfermera supervisora ejecuta un buen desempeño en sus funciones.

Lo anterior demuestra que la supervisión en un ámbito hospitalario es de suma importancia para perfeccionar la atención del paciente por las enfermeras subordinadas, con ejercicio de autoridad, encaminadas a la obtención de su máxima eficiencia, pues una buena organización, determinada y responsable que permita una óptima coordinación de los recursos y actividades siempre llevará al logro de los objetivos de la institución, así es como se refleja el mando, considerando que no solo es saber ordenar, sino también escuchar y acatar lo que ha pedido.

## **LIDERAZGO**

Respecto a las respuestas obtenidas sobre liderazgo que está en función de ciertas necesidades en determinada situación y de la cual surge la toma de decisión correcta, en opinión de los entrevistados manifestaron que lo ejerce de manera efectiva para el logro de los objetivos institucionales, una función inherente a la supervisión es ser líder y estrategia para orientar el rumbo de las personas no solo con el don de mando sino con presencia, personalidad y motivación para lograr un cambio en el personal subordinado.

Por lo tanto claramente se observa en lo declarado por los jefes departamentales, el liderazgo que ejerce la supervisora no solo es una función más es conocer la motivación humana y saber conducir a las personas hacia el éxito como equipo multidisciplinario de la salud.

## **COMUNICACIÓN**

Ante la formulación de las preguntas en donde se obtuvo las contestaciones sobre la precategorya de comunicación los jefes de diferentes departamentos expresaron que es de manera directa la mayoría de las veces, más no solo es ésta, existen varias alternativas, como es la red dentro de la unidad hospitalaria. Sabemos bien que no existe una sola manera de comunicarse, para captar un mensaje de manera eficaz depende de los factores situacionales.

Lo antes mencionado demuestra la existencia de una buena comunicación, pues la supervisora de enfermería debe mantenerla no solo con sus subordinados sino con los entrevistados, para fomentar un ambiente laboral y la existencia de una buena comunicación entre estos.

## 5.7 CONSIDERACIONES FINALES

La importancia de la enfermera supervisora radica en cada una de sus funciones y las habilidades que debe tener para llevarlas a cabo, todas ellas son importantes para una buena organización del personal, pero sobre todo para dar una atención de calidad y lograr los objetivos institucionales.

- A la pregunta formulada de la investigación de la visibilidad de la función supervisora en el ámbito hospitalario desde la óptica de los jefes departamentales, se mostró en relación de la primera precategory de relaciones interdepartamentales que ha sido buena ya que la mayoría de los jefes contestaron de manera positiva, sin embargo debería de ser más correlacionada entre estos ya que por el tiempo o por las funciones que ejerce la enfermera supervisora, solo se logra cuando existe una reunión de jefes, o con relación a un paciente no por ello son malas cuando esto sucede son de manera objetivas conforme al tema a tratar.
- Mientras que en relación a la función de toma de decisiones son asertivas, claramente se sabe que las decisiones no siempre son tomadas con anticipo sino como se presenta la situación.
- Se identificó el buen liderazgo de la enfermera supervisora así como el don de mando que posee, siempre con respeto y profesionalismo.
- El aspecto con más relevancia es la visión que tienen los jefes departamentales sobre la importancia una supervisora en el ámbito hospitalario ya que valoran el desempeño de sus funciones que direcciona sobre la prioridad de tener un buen clima laboral, fomentando la armonía y el trabajo en equipo, con sus subordinados y los demás jefes.

- La importancia de la supervisora radica en la función más importante, la visión por arriba de lo que se es común en el trabajo, para tener un alcance de los problemas que surgieran en lugar de trabajo.



## 5.8 SUGERENCIAS

- Continuar fortaleciendo la integración en las relaciones interdepartamentales, para que las enfermeras supervisoras tengan un clima laboral positivo, que fomente la armonía entre los diversos departamentos, generando un ambiente de trabajo positivo para el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Que la enfermera supervisora potencialice sus acciones que realiza mediante un modelo de supervisión, que al ejecutarlo a través del método directo y junto con su técnica de recorrido, le permitan no solo observar la ejecución de procedimientos, si no mantener la integración de personal supervisado y así mejorar cada día su actuación gerencial.
- Difundir los resultados relevantes obtenidos en esta investigación, que reflejan la actuación tan importante que tienen la enfermeras supervisoras, de tal manera sea valorado el desempeño de su trabajo, ya que esté se direcciona hacia un buen liderazgo.
- Exhorta a que la jefatura de enfermería, a que proyecte a las enfermeras subordinadas los resultados obtenidos y, sea analizada la opinión positiva de los jefes de departamento, en relación al actuar de la enfermera supervisora, de esta manera dar visibilidad a la función exitosa.
- Se recomienda que las enfermeras supervisoras, mantengan las relaciones inter departamentales solidarias, indispensables para el cometido del departamento de enfermería de la institución hospitalaria, irradiando el beneficio hasta el personal supervisado, lo cual potencializa función como supervisor.

- Como producto de esta investigación se sugiere la profesionalización de las enfermeras que pretendan desempeñar y desarrollar la función supervisora en la institución, de esta manera desarrollar las competencias gerenciales e incrementar la perspectiva positiva.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas

- + BALDERAS. PEDRERO, Ma. de la Luz (1995) **Administración de los servicios de enfermería**, México: Edit. Mc Graw Hill.
- + \_\_\_\_\_ (2005) **Administración de los servicios de enfermería**, México: Edit. Mc Graw Hill.
- + CHIAVENATO, Idalberto. **La Dinámica del éxito en las organizaciones**.2ª.Ed. México, Edit. Mc Graw Hill. 2009.
- + FERNÁNDEZ COLLADO Carlos (1991) **La Comunicación en las organizaciones**.2ª. Ed. México. Edit.Trillas.192
- + F.KOHNKE Mary (1981) **Asesoría profesional en servicios de enfermería**, México: Edit. Limusa.
- + GARCÍA, M. (1994). **Fundamentos de administración**. 5a. Ed. México: Edit. Trillas.163
- + JONES, Gareth R. y Jennifer M. George. (2007) **Administración contemporánea** .Edit. interamericana.vol 14. ed.Mexico.8
- + JACKSON, Slocum, John. (2002). **Administración UN enfoque basado en competencias**. 9ª. Ed. México: International Thomson. 7
- + KRIEGER Mario (2001) **Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional** 1ra ed. Buenos Aires. Edit. Pearson. 237
- + KOONTZ, y Weihrich H. (2005) **administración una perspectiva global**. 12ª.ed. México: Interamericana. 364-5
- + MERCADO, S. (1991). **Administración aplicada a la teoría y práctica**. 2da.Ed. México. Edit. Noriega Limusa.755-9.
- + MOSLEY Donald C, Megginson y Paúl H. Pietro. (2005) **Supervisión, práctica de empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**, México: Edit. Thomson learning.
- + PIQUÍN Michel (1993), **El trabajo su distribución en las organizaciones**

- motivación rendimiento control y productividad**, México, Edit. Trillas.
- ✚ POLIT, Denise F. (2000) **Investigación Científica en Ciencias de la Salud**. 6 Ed. México, D.F. Edit. Mc Graw Hill Interamericana..
  - ✚ RODRÍGUEZ, J. (2000). **Introducción a la administración un enfoque de sistemas** 3ª. Ed.México.263
  - ✚ \_\_\_\_\_ J. (2003). **Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas**. 4ª.Ed. México: International Thomson.325

### **Hemerográficas.**

- Mogollón, GA. “Calidad y enfoques de la supervisión”, Rev. Ciencias de la educación. Universidad de Carabobo, FACE, valencia – Venezuela. Disponible en: [servicio.cid.uc.edu.ve/educación/revista/a2n20/2-20-5.pdf](http://servicio.cid.uc.edu.ve/educación/revista/a2n20/2-20-5.pdf).
- Ramio JA. (2005) “Valores y actitudes profesionales”. Estudio de la práctica profesional enfermería en Cataluña.

### **Electrónicas.**

Dirección de Regulación, Unidad de Enfermería. Manual de supervisión de enfermería hospitalaria .el salvador .2006.74.Disponible en:

<http://asp.mspas.gob.sv/regulation/pdf/manual/MANUAL%20DE%20SUPERVISI%C3%93N%20DE%20ENF.%20HOSPITALARIA.pdf>.

Elianan Ledesma, y zara alba (2007) la supervisión en los servicios desde la percepción de la enfermera en la clínica Good Hope de Miraflores. Revista de Ciencias de la Salud, 15-19.disponible en:  
[www.desafio.com/AM/TemplateRedirectCFM?Template=/CM/](http://www.desafio.com/AM/TemplateRedirectCFM?Template=/CM/).

### **Otras.**

ROLDAN Rea, Susana. Sistema de supervisión que ejerce la enfermera en una institución de salud de segundo nivel México tesis (Maestría en Enfermería), enero 2011.Facultad de Enfermería y Obstetricia UAEM

**ANEXO**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA  
COMITÉ DE ÉTICA E INVESTIGACIÓN



CONSENTIMIENTO LIBRE INFORMADO.

Usted está siendo invitada para participar en la investigación titulada: **Visibilidad de la función supervisora en el ámbito hospitalario desde la óptica de jefes departamentales** que tiene como objetivo. Mostrar la percepción de las funciones que realiza la enfermera supervisora en el campo hospitalario desde la óptica de jefes de otros departamentos de la institución.

Su participación en esta investigación consistirá en responder las preguntas de una entrevista.

Su respuesta será tratada con fidelidad, esto es de acuerdo con el método utilizado en la investigación y establecido en la metodología. Su participación es voluntaria, esto es que en cualquier momento usted puede negarse o desistir de participar y retirar su consentimiento. Su retiro no tendrá ningún prejuicio en su relación con el investigador o con la institución de enseñanza que represento.

No tiene riesgo su participación, la publicación de los datos se realizarán con o sin nombre como usted prefiera.

Los beneficios son que contribuirá a la identificación sobre la visibilidad de la función que ejerce la enfermera supervisora dentro de las instituciones de salud, para la profesión usted puede mostrar la posibilidad real de dirigir instituciones de salud.

Usted recibirá una copia de este consentimiento, que cuenta con teléfono, e. mail. Y dirección del investigador pudiendo aclarar sus dudas sobre el proyecto y su participación, ahora y en cualquier momento.

Declaro estar consciente y enterada de este CONSENTIMIENTO y estoy de acuerdo con participar del estudio propuesto, sabiendo que de podré desistir en cualquier momento, sin sufrir cualquier tipo de sanción.

---

Sujeto de investigación

Nombre del investigador:

María Lizett Martínez Aviléz

Brisia Vargas González

E-mail:  
lizett\_geminis06@hotmail.com

Briseis1313@hotmail.com

Teléfonos  
cel.: 7224101677  
casa: 017171028019

Cel. 7225976935  
Casa: 017141438009

Dirección:  
Dom. Conoc. Calle Vicente Guerrero s/n Maxtleca de Galeana, Joquicingo México.

Instituto Literario esq. Villada Toluca de Lerdo Edo de Méx.



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Enfermería y Obstetricia



Guía de entrevista.

Fecha\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_No. Entrevista.

1. ¿Usted como considera que se desarrollan las relaciones laborales entre la supervisora y los demás jefes de departamento del hospital?
2. ¿Usted cree que las enfermeras supervisoras propician un clima laboral positivo entre el personal del hospital?
3. ¿Usted cómo concibe la toma de decisiones de la enfermera supervisora en su función diaria?
4. ¿Cómo percibe usted que ejerce la toma de decisiones la enfermera supervisora en su función diaria?
5. ¿Usted cómo ve que ejerce el mando la enfermera supervisora al ejecutar su trabajo diariamente?
6. ¿Usted cree que la enfermera supervisora ejerce un liderazgo dentro de su función?
7. ¿Usted cómo califica el liderazgo que ejerce la enfermera supervisora con sus subordinados?
8. ¿La enfermera supervisora mantiene comunicación exitosa con los jefes de otros departamentos?
9. ¿Cuál es el tipo de comunicación más utilizado por la enfermera supervisora con los jefes de otros departamentos? ¿Por qué?
10. ¿De manera general cómo visualiza la actuación de la enfermera supervisora al ejercer su función?

# APÉNDICE





Universidad Autónoma del Estado de México



Toluca, Méx., 29 de agosto de 2012

Of. No.1289/2012

**DR. DINO ALBERTO MURILLO CRUZ  
DIRECTOR DEL HOSPITAL GENERAL DE TENANCINGO  
PRESENTE**

**AT'N: DR. DANIEL ALEJANDRO HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ  
JEFE DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN**

Por este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo solicito a usted de la manera más atenta su **AUTORIZACIÓN** para que las pasantes de Licenciatura en Enfermería **María Lizett Martínez Aviles y Brisia Vargas González**, apliquen un cuestionario del proyecto de investigación titulado: **“VISIBILIDAD DE LA FUNCIÓN SUPERVISORA EN EL ÁMBITO HOSPITALARIO DESDE LA OPTICA DE JEFES DEPARTAMENTALES”** a los jefes de pisos, del 10 al 21 de septiembre de 2012, en los horarios: matutino y vespertino.

Agradeciendo de antemano la atención que sirva dar al presente, y en espera de una respuesta favorable, le reitero las más sinceras gracias.

**ATENTAMENTE**  
**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**  
*“2012,, Año Internacional de la Energía Sostenible para Todos”*

**M. EN ASS. MARÍA JUANA GLÓRIA TOXQUI TLACHINO  
DIRECTORA**

C.c.p.- Lic. Enf. Patricia Barajas Carbajal.- Jefa de enfermeras del Hospital General de Tenancingo.  
C.c.p.- Mtra. Patricia Becerril Amero.- Coordinadora de Investigación de la FEyO.  
C.c.p. Archivo  
PBA/pchp\*\*

*Recibido  
Investigación  
31/08/12  
10:07 hrs  
31/08/12*





"2012 Año del Bicentenario de El Ilustrador Nacional"


Tenancingo de Degollado, México  
a 04 de Septiembre de 2012  
Oficio No. 217850035/1474/2012

**M. en ASS. María Juana Gloria Toxquí Tlachino**  
**Directora de la Facultad de Enfermería y Obstetricia**  
**U. A. E. M.**  
**Presente.**

Sirva este medio para informarle que después de revisar el Protocolo de Investigación "Visibilidad de la Función Supervisora en el ámbito Hospitalario desde la Óptica de Jefes Departamentales", no hay inconveniente para aplicar el Cuestionario para la recolección de datos del Protocolo.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

  
**DR. DANIEL ALEJANDRO HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**  
**JEFATURA DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN**  
**HOSPITAL GENERAL TENANCINGO**  
**"MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA"**

Ccp: Archivo Enseñanza Hospital General Tenancingo.

SECRETARIA DE SALUD