



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

TESIS

**SUPERVISIÓN COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN PARA LA
PRODUCTIVIDAD HOSPITALARIA DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ENFERMERÍA

PRESENTA:
P.L.E. HUGO RIVERA CAÑAS.

DIRECTORA DE TESIS
DRA EN ENF. DANELIA GÓMEZ TORRES.

REVISORA:
MTRA.EN G. LIVIA QUIROZ BENHUMEA
DRA. EN A.D. MARGARITA CALDERON MIRANDA.



TOLUCA, MÉXICO DICIEMBRE 2020

CONTENIDO

	Página.
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	8
PREGUNTAS CONDUCTORAS	10
METODOLOGÍA.....	11

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	15
1.1.1 Planeación	16
1.1.2 Organización.....	18
1.1.3 Integración	20
1.1.4 Dirección.....	21
1.1.5 Control	22
1.2 SUPERVISIÓN DE ENFERMERIA.....	24
1.2.1 Objetivos de la supervisión de enfermería.....	27
1.2.2 Principios de la supervisión en enfermería.....	27
1.2.3 Caracterización de la supervisión de enfermería.....	28
1.2.4 Funciones de la supervisora de enfermería.....	30
1.3 MOTIVACIÓN EN ENFERMERIA.....	32
1.3.1 Antecedentes históricos de la motivación.....	34
1.3.2 Importancia de la motivación laboral.....	35
1.3.3 Factores determinantes de la motivación.....	35
1.3.4. Teorías de la motivación.....	36

1.4 PRODUCTIVIDAD	40
1.4.1 Productividad hospitalaria del personal de enfermería	41

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.	44
2.1.1 Factores extrínsecos o de higiene.	46
2.1.2 Factores intrínsecos o motivacionales.	49

CAPITULO III RESULTADOS.

3 Remuneracion economica para la productividad.	54
3.1 Comunicación efectiva y relaciones interpersonales.	57
3.2 Cualidades gerenciales / clima laboral.....	60
3.3 Gestion para un entorno seguro.	62
3.4 Seguridad laboral.....	63
3.5 Difusión de normas y reglamentos institucionales.	64
3.6 Reconocimientos al desempeño laboral.	66
3.7 Evaluación del desempeño laboral.	68
3.8 Prestaciones laborales / apoyo para lasuperación.....	69
3.9 Promoción profesional.	71
Consideraciones finales	75
Sugerencias y / o recomendaciones.	77
Fuentes de información.....	78

ANEXOS

Consentimiento libre informado

APENDICE

Guía de entrevista

Congruencia metodologica.

INTRODUCCIÓN

El cambio actual en el proceso salud- enfermedad y la exigencia en la satisfacción del paciente ante los cuidados e intervenciones de enfermería, propone una reflexión sobre el hacer del personal de enfermería que se desempeña el cargo de supervisión, la cual funge un papel de vital importancia, al ser el vínculo entre el personal directivo y el personal operativo, enfatizando sobre la importancia de acciones para la optimización del elemento humano, por medio de la motivación, para lograr resultados eficientes y eficaces que influyan en el mejoramiento de la productividad de los servicios de enfermería. Acciones que inspiran en la realización de la siguiente investigación que lleva por nombre: *Supervisión como factor de motivación para la productividad hospitalaria del personal de enfermería*, el cual tiene como objetivo: determinar si la supervisora de enfermería es factor de motivación que influye en la productividad hospitalaria del personal de enfermería.

Esta investigación se desprende del macro proyecto titulado, “El ser y hacer de la enfermera supervisora”, que pertenece a la Sub-línea de Gerencia de Enfermería. Con la que se pretende demostrar si él o la supervisora de enfermería es factor de motivación en el personal de enfermería en la institución de salud, presentando como principales componentes la motivación y la productividad, sustentado con la teoría de la motivación o de los dos factores de Frederick Herzberg como referente científico.

Se trata de una investigación cualitativa, nivel descriptiva, donde los actores sociales fueron personal de enfermería operativo, de una institución de salud de segundo nivel de atención, en la ciudad de Toluca. La recolección de la información fue obtenida por medio de la entrevista, apoyada por una guía de entrevista, el número de participantes fue determinado por la saturación de datos.

En la primera parte del trabajo se encuentran los elementos que componen el aspecto metodológico, planteamiento del problema, justificación, objetivo general y específicos, los cuales se obtuvieron de los factores intervinientes del planteamiento del problema, los objetivos específicos fueron la fuente para las preguntas

conductoras y así obtener el instrumento a ser aplicado en esta investigación. Además se incluye la metodología y los aspectos éticos que respaldarán dicha investigación.

La investigación se compone de cuatro capítulos; El primero describe el marco referencial que se estructura en cuatro subcapítulos; iniciando el proceso administrativo, continuando con la supervisión de enfermería y en el tercer subcapítulo hace mención sobre tópicos vinculados a la motivación, por último se abordan las generalidades de productividad y productividad hospitalaria.

En el segundo capítulo del documento, se desarrolla el marco teórico, teniendo como referencial del conocimiento, la teoría de los dos factores o de la motivación de Frederick Herzberg, describiendo los antecedentes de la investigación, la cual fue el motivo de estudio, por último se desarrollan los factores que componen la teoría; los factores extrínsecos e intrínsecos o también llamados de higiene y motivacionales.

En el tercer capítulo se plasman los resultados de la investigación presentados a través de categorías y subcategorías de acuerdo a la teoría de Herzberg, en dos factores, los extrínsecos: salario, relaciones interpersonales, seguridad laboral, estabilidad laboral, normas y reglamentos institucionales y los intrínsecos: reconocimiento al desempeño, oportunidades de progreso y desarrollo profesional, responsabilidad laboral, y clima laboral satisfactorio los cuales responderán a cada una de las preguntas conductoras.

Finalmente se incluyen las consideraciones finales y las sugerencias / recomendaciones, así como las fuentes de información y anexos – apéndices.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La productividad a través de la historia ha presentado poca preocupación por parte del personal de enfermería y en las instituciones de salud. Se ha enfatizado en el tema de productividad de los servicios de salud, si bien este lenguaje es cotidiano no siempre los profesionales de la salud tienen la suficiente claridad en su definición y determinación: existen también factores que influyen en la baja productividad como: el insuficiente capital humano, la sobrecarga laboral, la fatiga, la desmotivación del personal profesional, mala remuneración económica, situaciones con miras a demostrar una baja productividad de los servicios de salud (Zapata, 2013: 8).

A través de la historia en el año 1700 D.C durante la revolución Industrial, en el sistema fabril, la productividad, tuvo una estrecha relación con personal supervisor, ya que las máquinas de vapor se colocaban todas juntas en un mismo techo, y los empleados iban a cumplir su jornada laboral, logrando así una fácil y coordinada supervisión en grupo cumpliendo los objetivos y con ayuda de la fuerza motriz y la supervisión del trabajo, fueron elementos que permitieron la mejorar la productividad (Ponce, 2014: 97-8).

En relación al tema Mora desde 1993 ya mencionaba que la productividad ha sido un amplio tema, donde se ve la necesidad de reorientar la práctica de enfermería, planteando nuevos modelos administrativos que maximicen las relaciones humanas, favoreciendo un desempeño de alta productividad. La supervisión de enfermería es una clave dentro del ámbito hospitalario. El propósito de la supervisión en enfermería es que junto con el personal operativo, brinden atención con calidad y calidez, que se vea reflejado en los cuidados e intervenciones en las fases de prevención, curación y rehabilitación a la población que demanda servicios de salud, así como promover el trabajo en equipo y desarrollar la eficiencia del personal para lograr la máxima productividad (Lorenzo, 2016: 161).

La productividad no se entiende como un aumento en la producción, sino como el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los usuarios (Balderas, 2015: 68).

Donde la productividad en enfermería se ve relacionada con determinantes de calidad y confort condicionado por ambiente laboral adecuado. También se expresa por resultados tangibles y no tangibles; donde los primeros se refieren a materiales que pueden tocarse, manipularse y los no tangibles se refiere a los cuidados e intervenciones propias de enfermería que se brindan a la población, que aunque son intangibles, pero dan resultados positivos a la salud, se incorporan a su medio ambiente (Zapata, 2013: 36).

Actualmente la productividad es el motor de los nuevos modelos y teorías administrativas, la productividad ha llevado a intentar variadas formas de control y a la aplicación de teorías de la motivación, que su objetivo es la búsqueda de la excelencia y los valores éticos y morales que orienten a la satisfacción del cliente (Balderas, 2015: 68).

En lo que respecta a la supervisión de enfermería para el personal operativo, la intención ya no es modelar su conducta en reglas, normas o educaciones; sino por el contrario, se busca que exista la racionalidad, la equidad, la responsabilidad; utilizando las potencialidades humanas (Balderas, 2015: 68).

De ahí que la motivación en los ambientes laborales de enfermería, se deriva de dos conjuntos de factores: El primer grupo considera aspectos tales como: salario, las relaciones, condiciones de trabajo la seguridad laboral, normatividad, y administración de la institución.

El segundo grupo de factores motivadores se asocia con las experiencias satisfactorias de los empleados, donde se incluyen aspectos tales como: reconocimiento al desempeño, oportunidades de progreso profesional, responsabilidad laboral, ascenso trabajo en sí mismo y clima laboral.

Este grupo de factores requieren una adecuada gestión por parte de la supervisión de enfermería, sin embargo, se desconoce si en la institución de salud, la supervisora es factor de motivación para la eficiente productividad del personal operativo, es por ello por lo que surge la siguiente interrogante:

¿La supervisión es factor de motivación que influye en la productividad del personal de enfermería en el ámbito hospitalario?

JUSTIFICACIÓN

La supervisión de enfermería, es una dirección democrática que orienta los esfuerzos y acciones del personal supervisor al logro de objetivos organizacionales a través del desarrollo de las potencialidades del personal supervisor (Balderas, 2015: 185). Esta tiene como propósito que la supervisora junto con los colaboradores, brinden atención con calidad, la cual se refleje en los cuidados de enfermería, en las fases de prevención, curación y rehabilitación, para toda la población que demanda servicios de salud, así como promover el trabajo en equipo, desarrollar la eficiencia del personal, aumentar la motivación del capital humano, esto en aras de lograr la máxima productividad en enfermería (Lorenzo, 2016: 161). Las ideas plasmadas son razones que nos motivan para realizar esta investigación.

Sin embargo, en el actual sistema de salud, se habla y orienta en relación a la mejora de la calidad en la atención, simultáneo al campo de la productividad de enfermería. Si bien este lenguaje es cotidiano, no siempre los profesionales de la salud, tienen la amplia claridad en su definición, objetividad y determinación, con miras a demostrar fallas en la propia productividad, por ello es que esta investigación permitirá reflejar el estado que guarda el tema.

Por otra parte en este momento es difícil señalar de manera específica el impacto de la intervención del profesional de enfermería que desarrolla el puesto de supervisor (a) en el ámbito de la productividad y su relación directa con el trabajo del personal operativo, razón por la cual se pretende desarrollar la presente investigación, que permitirá explicar si la supervisora de enfermería logra aumentar o disminuir la productividad del personal de enfermería, considerando que existe muy poca información documentada o reportada en las instituciones de salud.

Otra importante razón para emprender esta investigación, es el estatus jerárquico que representa ser supervisora de enfermería, dado que el personal subordinado depende de las habilidades y destrezas de ella, debido a que las relaciones de la supervisora en su medio de trabajo son de vital importancia, ya que de esas

relaciones surgen alternativas para el logro de los propósitos de las instituciones de salud.

Por lo anterior la trascendencia de la investigación recae en que él o la enfermero (a) supervisor(a), tiene el compromiso de propiciar un clima laboral digno, que haga prevalecer un ambiente de confianza, de tolerancia, de comunicación, empatía entre personal operativo, ya que *Abaunza (2009)* en su artículo; *¿Cuál es la productividad de enfermería?* menciona que la productividad de enfermería, se expresa no solamente cuando se tiene como resultado un producto material o tangible se manifiesta también con productos o intervenciones dirigidas al cuidado de enfermería en pro de la salud del paciente, que siendo intangibles, generan un resultado satisfactorio y positivo por consiguiente requieren la intervención y talento humano, en consecuencia los hallazgos ofrecerán elementos que reflejen los factores que den visibilidad de la productividad intangible del personal de enfermería.

En consecuencia la productividad de enfermería se relaciona con los conceptos de calidad, ambiente laboral, condiciones personales y cuidado productivo, factores que tienen que ser perfectamente manejados por personal supervisor, para lograr un fin común. Dado el enfoque de la presente investigación se espera que los resultados obtenidos sirvan de orientación a las supervisoras de enfermería, para mejorar la práctica de la supervisión, así como a las instituciones de salud para optimizar las condiciones laborales se favorezcan la motivación de sus trabajadores.

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar si la supervisión es factor de motivación que influye en la productividad hospitalaria del personal de enfermería.

ESPECÍFICOS

1. Indagar las acciones que realiza la supervisora de enfermería que posibiliten la mejora en la **remuneración económica** del personal en pos de la productividad.
2. Identificar las acciones que desarrolla la supervisora de enfermería para mantener **la seguridad ambiental laboral** mejorando la productividad.
3. Mencionar de qué manera la supervisora de enfermería contribuye en las **relaciones interpersonales**, entre los subordinados para el aumento de la motivación laboral.
4. Señalar como la supervisora de enfermería propicia las **condiciones de estabilidad laboral** de su personal supervisado para mejorar su rendimiento.
5. Mostrar de qué manera la supervisora de enfermería apoya, a su personal operativo para que logre sus **expectativas** de superación.
6. Describir los aspectos considerados por la supervisora de enfermería para la **promoción profesional** del personal subordinado, de tal manera se impulse la productividad.
7. Determinar las practicas mediante las cuales la supervisor(a) de enfermería **reconoce el desempeño laboral** del personal como incentivación para la productividad.
8. Referir la forma en la que la supervisora de enfermería se apoya en las **normas y reglamentos institucionales** para favorecer el rendimiento laboral.

9. Valorar la manera en que la supervisora de enfermería propicia un **clima laboral** satisfactorio entre el personal de enfermería para que mejore su rendimiento laboral.
10. Revelar de qué forma la supervisora de enfermería evalúa **la responsabilidad laboral** del personal operativo para incentivar la productividad hospitalaria.

PREGUNTAS CONDUCTORAS

1. ¿Qué acciones realiza la supervisora de enfermería que propicien el aumento de la **remuneración económica** del personal para mejorar la productividad?
2. ¿La supervisora de enfermería, desarrolla acciones para favorecer **la seguridad laboral** de su personal operativo?
3. ¿Qué intervenciones realiza la supervisora de enfermería para que exista una buena **relación interpersonal** y trabajen mejor?
4. ¿La supervisora de enfermería propicia las **condiciones de estabilidad laboral** de su personal supervisado para mejorar su rendimiento?
5. ¿La supervisora de enfermería apoya, a su personal operativo para que logre sus **expectativas de superación**?
6. ¿Qué aspectos considera la supervisora de enfermería que favorezca la **promoción profesional** del personal subordinado?
7. ¿La supervisora de enfermería **reconoce el desempeño laboral** para que incentive la productividad?
8. ¿La supervisora de enfermería se apoya en las **normas y reglamentos institucionales** para favorecer el rendimiento laboral?
9. ¿La supervisora de enfermería propicia un **clima laboral** satisfactorio entre el personal de enfermería para que mejore su rendimiento laboral?
10. ¿Cuál es la manera en que evalúa **la responsabilidad laboral** del personal operativo la supervisora para incentivar la productividad hospitalaria?

METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo, en este tipo de investigaciones, produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable (Lara, 2013: 386). También utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, 2018: 7).

El estudio es de nivel descriptivo, ya que se busca especificar las propiedades, las características y perfiles importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población (Hernández, 2018: 92). Esta investigación se planeó teniendo a la supervisora de enfermería como objeto de estudio de la motivación para la productividad hospitalaria del personal de enfermería, teniendo como referencial teórico, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

El escenario donde se realizó el estudio es una institución hospitalaria pública, de segundo nivel de atención, ubicada en el municipio de Toluca, Estado de México. En esta investigación se determinó como actores sociales, al personal operativo de enfermería de las distintas áreas hospitalarias.

Se tomó como criterios de elección al personal operativo y jefes de los servicios de enfermería adscritos a la institución de salud, los criterios de inclusión fueron ser personal de base en la institución de salud, de acuerdo al grado académico solo se incluyó personal con licenciatura, maestría o doctorado en enfermería, y los criterios de exclusión fue aquellas jefes de enfermería y personal operativo con menos de dos años de experiencia laboral, esto con el propósito de poseer elementos para explicar la manera en que la supervisora de enfermería propicia la productividad en el personal operativo.

El instrumento lo constituye una guía de entrevista semi-estructurada que constó de 10 preguntas, generadas a partir de las preguntas conductoras que emanan de los objetivos específicos, formulando al final una pregunta abierta para agregar algún

aspecto de relevancia, esto con el fin de obtener resultados de vital importancia para la investigación.

Posterior a la formulación del instrumento de investigación, se realizó la recolección de datos, mediante la técnica de entrevista, estas entrevistas fueron grabadas en una grabadora de audio portátil, con la aprobación de los participantes, el consentimiento informado fue debidamente firmado, donde se acepta participar en la investigación, posteriormente se escucharon los audios y se transcribieron textualmente en Word, enseguida se realizó una lectura de lo transcrito, y así se captó lo más relevante para poder hacer selección de la información mediante la técnica cromática, realizando la asociación de información de acuerdo a las pre categorías, enmarcadas las preguntas conductoras y el referencial teórico.

Después de realizar el análisis de los datos e interpretación de la información, se discutieron los resultados con la teoría, de los dos factores de Frederick Herzberg, según las aportaciones, de tal manera que facilitó determinar si la supervisora de enfermería propicia la productividad en el personal de enfermería en las instituciones de salud, presentándose los hallazgos obtenidos por categorías y subcategorías.

Aspectos éticos de la investigación

El aspecto ético de la investigación se fundamentó según los aspectos marcados en la Ley General de Salud en materia de investigación para la salud la cual menciona:

Artículo 14. Refiere que: La investigación que se realice en seres humanos deberá desarrollarse conforme a las siguientes bases:

Se ajustará a los principios científicos y éticos que lo justifiquen, debiendo contar con el consentimiento informado y por escrito del sujeto de investigación o su representante legal según; título 2, capítulo 1; artículo 10, fracción V que se refiere al consentimiento informado de los sujetos implicados en una investigación y para dar cumplimiento a este precepto, se solicitó a las participantes la lectura del documento, así como su firma, explicando el objetivo y señalando sus garantías previamente a la entrevista.

Para respetar el principio de privacidad señalado en el artículo 16 que hace referencia al anonimato de los sujetos de investigación, para ello no se dio a conocer su nombre, respetando su libertad de decidir el ser nombrada o no en la investigación, al aceptar, sólo se usan letras y números para denominar la participación, ya que en las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice, para así cumplir con este mandato. Solo los investigadores utilizaron la información, además se guardara por el investigador por 5 años y posterior serán destruida.

Según la clarificación estipulada en la declaración de Helsinki, señala que la investigación es considerada de menor riesgo, ya que solo se realizarán entrevistas, y no se aplicaran variables a los participantes de tipo físico, psicológico ni social, como está enmarcado en la declaración antes mencionada, la cual señala que se considera investigación de riesgo, cuando exista la probabilidad de que el sujeto de investigación sufra algún daño como consecuencia inmediata o tardía del estudio, y en esta investigación no se prevé ninguna intervención física o psicológica.



CAPITULO I

MARCO

REFERENCIAL

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

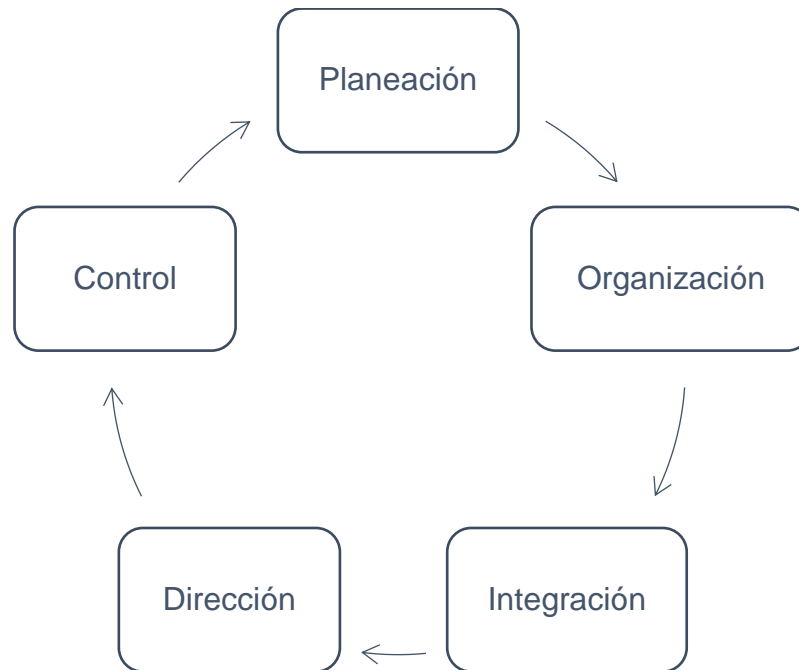
1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean, permitiendo al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, utilizar los recursos (Córdova, 2012: 53). A su vez el proceso administrativo consiste en coordinar las actividades de trabajo en el área de la salud, de la enfermera supervisora, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas, y a través de ella tendrá impacto la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización, en general es la aspiración de todo gerente (Soria, 2019: 9).

Para situar en un contexto general a la supervisión en enfermería, esta ha sido esencial para desempeñar procesos de gestión administrativa dentro de las instituciones hospitalarias, las enfermeras que ejercen la supervisión se enfrentan constantemente a retos en especial en la gerencia del capital humano, sin embargo para dar cumplimiento a los procesos administrativos de supervisión de las unidades hospitalarias, es necesario que las supervisoras apliquen el proceso administrativo en todas sus etapas, además favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado, a través de procesos motivacionales (Gómez, 2019: 2).

Para englobar lo anterior, se entiende el proceso de administración de la enfermera generante, la realización de las etapas administrativas: **planeación, organización, integración, dirección y control** para el logro de los objetivos organizacionales establecidos (Lévano, 2017: 28).

ESQUEMA N° 1. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.



Tomado de (Reyes, 2014: 27-9).

1.1.1 Planeación

En términos recientes existen autores que han fusionado la previsión con la planeación y técnicamente la planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización (Reyes, 2014: 27). A su vez Balderas (2015) en palabras similares, menciona que la planeación es establecer el curso de acción, como base de análisis de un problema, ordenado y programando las acciones necesarias para su solución.

El primer paso en la planeación de la enfermera supervisora, es la selección de las metas de la institución encaminadas al aumento o mantenimiento de la productividad hospitalaria, posterior seleccionar misiones, objetivos y acciones necesarias para

cumplirlos en el personal operativo, apoyándose de varios tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender de manera continua y de acuerdo a las necesidades presentadas a lo largo del desempeño del trabajador (Lévano, 2017: 29).

El fundamento de la supervisión radica en el conocimiento adecuado en materia de administración del factor humano, para que pueda planear con efectividad el trabajo a realizar; hacer un agrupamiento adecuado de las actividades de trabajo y de los empleados; contratar al personal adecuado con las características deseables del puesto a desempeñar, vigilar las acciones del trabajo. Resumiendo podemos afirmar que las acciones encaminadas a la planeación, deben favorecer el crecimiento de aspectos motivacionales, para que la acción de las supervisoras de enfermería denoten del desempeño del supervisado (Robbins, 2008: 64-5).

Alcance de la planeación: la planeación se ejecuta en dos partes: estratégica y táctica. La planeación estratégica cubre a la organización completa; incluye establecer metas globales y posicionar los productos y servicios de la organización contra la competencia. La planeación táctica abarca detalles específicos sobre cómo se alcanzarán las metas globales. En su mayor parte, la alta administración realiza la planeación estratégica; es más probable que los supervisores dediquen su tiempo a la planeación táctica (Robbins, 2008: 70), en la acción de la supervisora necesariamente instrumenta planes de motivación e incentivación, para el desarrollo de su personal en brindar cuidados de calidad.

Principios de la planeación

Los principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas y actividades del proceso de planeación son: factibilidad, la objetividad, la precisión, flexibilidad, unidad de dirección.

Principio de la factibilidad: se refiere a que los planes deben ser posibles de realizarse, tienen que adaptarse a la realidad y a las condiciones que actúan en el medio ambiente.

Principio de la objetividad: sirve para reducir los riesgos, para esto, se debe de utilizar herramientas como la estadística, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos y modelos matemáticos al elaborar planes.

Principio de la precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, si no con la mayor precisión posible. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que puede calcularse las adaptaciones futuras.

Principio de la flexibilidad: flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, facilitando después volver a su dirección inicial. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

Principio de la unidad de dirección: los planes deben de ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la institución deben estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general (Reyes, 2010: 245).

1.1.2 Organización

La palabra organización viene del griego órganon, que significa instrumento, pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra organismo. Este implica necesariamente:

- Partes y funciones diversas.
- Unidad funcional.
- Coordinación y autoconstrucción .

De tal manera que consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo (Münch, 2018: 126).

También se puede entender como el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para la realización de los fines que la institución persigue (Córdova, 2012: 58). Esta se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que

deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia (Reyes, 2014: 28).

Generalizando, este elemento del proceso administrativo se determinan las actividades, clasificándolas como independientes, interdependientes y derivadas. Se diseñan los procesos para la prestación de servicios, clarificando las relaciones de coordinación para ofrecer servicios que generen valor (Balderas, 2015: 344).

Principios de la organización.

Estos principios constituyen la plataforma sobre la cual se llevarán a cabo las operaciones de la institución, se rigen por los objetivos institucionales y realizados dentro del marco legal. Los principios de la organización más destacados son la unidad de mando, equilibrio de dirección-control, la responsabilidad, orientación al objetivo (Yanez, 2020: s/p).

En general, los principios de la organización se orientan a lo siguiente:

- Ser una ruta a seguir hacia la meta institucional.
- Simplificar el trabajo.
- Establecer claramente los canales de comunicación.
- Definir jerarquía de roles.
- Mantener la cultura organizacional.

Principio de la unidad de mando: para cada función debe existir solo un mando, este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esta cadena de mando también funciona como un incentivo para las personas que integran la organización, porque

les presenta posibilidades de crecimiento profesional y/o laboral dentro de la institución.

Principio del equilibrio de dirección-control: a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir sin alguna delegación ya que aquella consiste en hacer a través de otros. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

Principio de responsabilidad: este principio permite tener idea del alcance de las acciones, manejar las expectativas, elaborar indicadores de gestión, la generación y distribución de responsabilidades se le asigne a una persona con suficiente autoridad para hacerla cumplir.

Principio de orientación al objetivo: como cualquier proceso dentro de la administración, este debe responder al objetivo que se ha planteado la empresa, logrando la productividad planteada. Cada acción que se contemple, así como el modo de seleccionar y estructurar la información en la que se basa el plan, deben atender al objetivo principal de la empresa (Reyes, 2010: 282).

1.1.3 Integración

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la institución y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, también la integración como función administrativa, pone mayor énfasis en la gerencia del factor humano, iniciando desde el reclutamiento, seguido de la selección de acuerdo a necesidades del puesto de trabajo, finalizando con la capacitación para la productividad (Balderas, 2015: 92). Reafirmando Reyes (2014), señala que es el procedimiento para la dotación de recursos a la institución, cuando esta requiere de fortalecer sus objetivos, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su más eficaz funcionamiento.

Integración de personas: el personal que ha de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre, bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, para la integración se requieren cuatro pasos fundamentales:

- **Reclutamiento:** tiene por objeto hacer de personas candidatos para ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- **Selección:** tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos ocupando técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
- **Introducción:** tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formara parte en la manera más rápida y adecuada, para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más óptimamente que sea posible al organismo social, mediante la acción gerencial.
- **Capacitación y desarrollo:** busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, que comprende la capacitación, la habilitación y la formación del personal. Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa del personal supervisor.

1.1.4 Dirección

Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los factores, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad (Córdova, 2012: 58). Así como impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de organismo social, con el fin de que el

conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz los planes señalados (Reyes, 2014: 28).

La misión de la dirección consiste en que cada supervisora de enfermería debe lograr los máximos resultados posibles de los elementos que componen la institución por medio de las etapas de la dirección.

Etapas de la dirección.

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes (Reyes, 2010: 396).

1.1.5 Control

Es el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir, mejorar y además para formular nuevos planes (Reyes, 2014: 29). Mientas que para Munch, (2018) es una fase administrativa a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones para la prevención de futuros errores.

Tipos de control

Control preliminar: incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. La administración evita problemas, en lugar de tener que corregirlos después, pero

desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Control concurrente: este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan sea llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Control de re-alimentación: este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control como re-alimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones (Terry, 2002: 80-9).

Principios del control

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control, el control como función solo corresponde a la supervisora de enfermería.

De los estándares: el control no es posible, si no existen los estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Del carácter medial del control: de él se deduce también espontáneamente una regla: un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto etc., que impone, se justifican entre los beneficios que de él se esperan.

Del principio de excepción: el control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentran los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los

resultados que se obtuvieron como se había planeado. Es importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención (Reyes, 2010: 443).

1.2 SUPERVISIÓN DE ENFERMERIA.

La palabra supervisión se deriva de *súper*, sobre, y de *visum*, supino de *videre*, *ver*, implica por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar (Reyes, 2014: 432), en el mismo sentido *Balderas (2015)*, define a la supervisión como una dirección democrática que orienta los esfuerzos y acciones del personal supervisado al logro de objetivos organizacionales a través del desarrollo de las potencialidades del supervisado.

La supervisión está basada en conocimientos técnico-científicos con aplicación del proceso administrativo en todas sus fases, apoyándose en valores éticos, morales y espirituales para fortalecer su función. Para esta gran tarea la supervisión es considerada como un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos especialmente seleccionados y altamente calificados, se les delega autoridad y así puedan verificar el desempeño del personal para establecer controles y procedimientos que mejoren las condiciones donde el trabajo se realiza, además poder lograr las metas de producción, mantener la calidad de los mismos, conservar los costos a un nivel bajo, busca los medios para el perfeccionamiento de la atención de enfermería y del equipo de trabajo sosteniendo una moral alta, y también servir como un representante de la administración actuando a la vez como vocero de los subordinados (Lorenzo, 2016: 45).

Consecuentemente la supervisión busca el desarrollo del personal subordinado propiciando el logro de eficiencia, así como: proteger, apoyar y aplicar medidas correctivas para alcanzar la calidad de los servicios ofrecidos al paciente, rigiéndose por los principios de supervisión, donde refiere que coordina dirige y promueve las bases de supervisión *Balderas (2015: 186)*.

Por otra parte la supervisión en enfermería es una de las principales funciones de gestión, que requiere de capacidades de liderazgo, dirección y control para mejorar las condiciones de trabajo y garantizar una atención de calidad, la cual se define como: brindar una atención oportuna, personalizada, humana, continua y eficiente que brinda el personal de enfermería de acuerdo a estándares definidos para su práctica profesional, competente y responsable con el propósito de lograr la satisfacción del usuario y del prestador del servicio.

Cada institución de salud, cuenta con diferentes niveles jerárquicos en todas sus áreas, donde la supervisión de enfermería es dependiente de una superior, o bien puede ser una sección de la cual dependan varias áreas, pero es importante señalar que la supervisión y supervisora de enfermería se encuentra en una situación de superioridad jerárquica ya que tiene la facultad o capacidad de determinar si la acción es correcta o no, delegando autoridad a sus subordinados, lo cual implica que quien supervisa sea personal experimentado en el área a su cargo, adicionalmente debe tener autoridad suficiente para dirigir al resto del personal (Lorenzo, 2016: 59).

Al igual en las instituciones de salud la estructura organizacional de la supervisión de enfermería, está diseñado para que el personal que funja el cargo de supervisor, sea el punto medio de comunicación efectiva, oportuna entre personal directivo y personal operativo, con miras a lograr los objetivos y metas establecidas, por medio de la motivación del personal subordinado para tener efectos positivos en la productividad hospitalaria.

La supervisión de enfermería para *Neri, (2014)*, se basa en los valores del conocimiento, la verdad la constancia, la lealtad y el respeto, promueve el entendimiento de las relaciones entre institución, los supervisores, y los supervisados, cumpliendo las características filosóficas de la supervisión y para que el personal supervisor, pueda realizar el plan supervisor de manera ordenada y equitativa, se requiere dos puntos importantes, el primero el conocimiento y la habilidad.

Conocimiento del trabajo: El saber que es una de las características del personal de enfermería con cargo de supervisor, conocer su área laboral que supervisa para disminuir el riesgo de accidentes al personal subordinado, los que imparten los cuidados integrales de enfermería a la población demandante, implica saber de todos los medios que están a su disposición, con más claridad, saber el nivel de la tecnología que le tocará supervisar, como equipos de cómputo donde se encuentra el expediente clínico electrónico, equipos auxiliares de diagnóstico, entre otros, así optimizar la utilización de recursos materiales, conociendo su funcionamiento para detectar errores o mal uso de ellos y que la calidad sea óptima, para que la productividad del personal de enfermería no se vea afectada (Lorenzo, 2016: 4).

Conocimiento de sus responsabilidades: esta característica es de gran importancia, porque ello implica que el supervisor deba conocer la políticas y reglamentos institucionales que se tienen que cumplir, ejercer su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de bioseguridad y seguridad ambiental, las normas de producción, calidad etc.

Habilidad para instruir: el supervisor necesita habilitar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser clara y precisas.

Habilidad para dirigir: el supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndose con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

En general el propósito de la supervisión en enfermería es que ella junto con los colaboradores brinden atención con calidad y calidez, que refleje los cuidados de enfermería en las fases de prevención, curación y rehabilitación a toda la población que demanda servicios de salud, así como a promover el trabajo en equipo y desarrollar la eficiencia del personal para lograr la máxima productividad. La finalidad de la supervisión de enfermería es: mejorar la calidad de la atención de enfermería, crear un ambiente laboral de trabajo favorable a las personas, impulsar el desarrollo

del personal, mantener la disciplina y el interés en el trabajo, organizar la utilización de los recursos materiales, dando como resultado una mayor productividad.

1.2.1 Objetivos de la supervisión de enfermería

Los objetivos de la supervisión pueden variar según se trata de un tipo u otro de supervisión, no obstante, tiene objetivos generales comunes que se le atribuyen al perfeccionamiento de la práctica profesional y a una mejor satisfacción en el ejercicio de la profesión (Valdivia, 2014: 9):

Objetivos generales de la supervisión

- Mejorar la productividad de los empleados.
- Desarrollar el uso óptimo de los recursos.
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
- Desarrollo integral del personal.
- Monitorear las actividades del subordinado.
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales.
- Garantizar una optimización de la calidad, tiempo y costo, así como en la seguridad laboral y protección ambiental. .

Objetivos específicos de la supervisión

- Evaluación continua.
- Incentivación del personal.
- Formación permanentes.
- Ofrecimiento de servicios de calidad.
- Socialización del profesional.

1.2.2 Principios de la supervisión en enfermería.

La supervisión de enfermería se considera parte de la dirección, es un sistema importante de control de las organizaciones, sin embargo por el enfoque humanista que caracteriza al gremio de enfermería, da connotación diferente a la supervisión, y la ubica como parte de la dirección, la supervisión es una dirección democrática, cuyo principal interés es el individuo y su realización va en consonancia con los objetivos organizacionales, basada su acción gerencial en principios; planeación, liderazgo, enseñanza, y comunicación (Balderas, 2015: 132).

Principio de la planeación: la supervisión planeada logra sus objetivos, no es posible realizar la supervisión si no se sabe perfectamente qué ha de supervisarse.

Principio de liderazgo: supervisar es dirigir entre otras cosas; el liderazgo promueve conductas positivas, el conocimiento de las motivaciones conductuales facilita la supervisión.

Principio de enseñanza: supervisar requiere conocimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que ésta es función central del supervisor.

Principio de comunicación: cuando se supervisa, es indispensable comunicarse en forma significativa. La comunicación adecuada simplifica la supervisión. La supervisión es función de personal altamente calificado, conocedor del trabajo que se realiza, responsable de aplicar medidas disciplinarias sin detrimento del logro de objetivos, capacitado en el liderazgo, manejo de conflictos y altamente creativo (Balderas, 2015: 133).

1.2.3 Caracterización de la supervisión de enfermería.

La supervisión de unidad es un puesto clave en el área de enfermería, considerándose un nexo entre la dirección y el personal operativo, entre sus características, debe de contar con la facultad de determinar si la acción llevada a cabo es correcta o no, así como mostrar capacidad y autoridad suficiente para dirigir al resto del personal, motivarlo y actualizarlo, mediante la realización de una supervisión amplia e informada sobre el proceso de enfermería y los procedimientos aplicables a la atención de la enfermería sea el caso y servicio de que se trate.

Por ello se sostiene que el éxito en los diferentes servicios de un hospital se debe al trabajo multidisciplinario apoyado por una supervisión sistemática, basados en la revisión y búsqueda de herramientas para la supervisión de enfermería (Lorenzo, 2016: 43).

Las características necesarias para una supervisora exitosa son, rasgos de personalidad, valores, conocimientos y habilidades con comportamientos observables de una persona y están causalmente relacionadas con un desempeño óptimo en un trabajo concreto y en una organización concreta. Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes (García, 2013: 52).

Sus competencias se conforman por el:

Saber (Conocimiento): el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos dentro de su competencia.

Saber hacer (Habilidades / destrezas): que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo, no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.

Saber estar (Actitudes / intereses): no basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo, es preciso también que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general y de su grupo de trabajo en particular (Gómez, 2013: 20).

Las características de la supervisión en enfermería han ido cambiando en los últimos años, pasando de ser una gestión administrativa con mucha dependencia a la gestión de personal y de resolución de problemas de otras áreas, a una supervisión que está basada en la atención y cuidados de enfermería. Cada vez la supervisión debe conocer su cartera de servicios y ajustarse a éstos dependiendo de la demanda

de cuidado, así como encontrar un sistema de medida de su producción y de la aportación de la enfermería al producto final de calidad. Las supervisiones de las unidades de enfermería serán gestoras de cuidados de enfermería y asumirán la función directiva de enfermería, situando su gestión en coordenadas de calidad.

1.2.4 Funciones de la supervisora de enfermería.

La tarea de supervisar requiere una serie de habilidades y características personales que faciliten el ejercicio de esta función, así como mejorar la calidad de la atención proporcionada, crear un medio ambiente favorable a la productividad, impulsar el desarrollo del personal, mantener la disciplina y el interés por el trabajo así como y optimizar la utilización de recursos materiales entre los más destacados.

Para el desarrollo de su función la supervisora de enfermería hace uso de métodos, estos son:

Método directo: en él, la enfermera debe desarrollarla habilidad de observar detenidamente según objetivos con el propósito de obtener información sobre el cuidado ofrecido a cada uno de los pacientes que atiende. En este método se utiliza la observación, los recorridos y planes de rotación del personal.

Método indirecto: contrario al punto anterior este tipo se lleva a cabo mediante la revisión de lo escrito en el expediente del paciente, los planes de atención, expedientes del personal, instrumentos técnicos administrativos y planes de rotación del personal. (Lorenzo, 2016: 60).

Entre sus funciones específicas de la supervisora de enfermería, que pone en práctica en el ámbito hospitalario podemos encontrar:

- Elabora un cuadro de distribución anual del personal de enfermería por área evaluando las aptitudes y actitudes de su personal, colocando un jefe de piso en cada servicio posteriormente lo somete a consideración del jefe de enfermería.

- Recepción de cada paciente de manera directa, por parte de la supervisora de cada turno, corroborando que el plan terapéutico y las intervenciones de enfermería se lleven a cabo de manera correcta.
- Realiza evaluaciones de las áreas hospitalarias, para inspeccionar y evaluar el cumplimiento de las intervenciones del personal de enfermería.
- Verifica y registra la asistencia y puntualidad del personal subordinado para el apoyo del premio de puntualidad anual.
- Elabora una lista de acuerdo a prestaciones laborales (vacaciones, días económicos, días de riesgo, descanso quincenal para turno nocturno) con base en las necesidades del personal de enfermería, posterior a evaluación del jefe inmediato.
- Analiza aptitudes, actitudes y capacidades del personal, ubicándolos en los diferentes servicios de acuerdo al análisis previo.
- Programa la rotación escalonada del personal de enfermería, con base a las necesidades de atención de los servicios.
- Asesora de manera directa al jefe de piso acerca del manejo y control de las dotaciones de los recursos materiales.
- Participa conjuntamente con la jefe de enfermería en las reuniones de gobiernos para dar a conocer los aspectos más relevantes del departamento de enfermería.
- Asesora al jefe de piso respecto a la evaluación de la calidad de la atención a través de una evaluación de los registros clínicos, e intervenciones de enfermería.
- Verifica hojas de trato digno por parte de pacientes y familiares e investiga quejas en relación con la satisfacción de calidad de la atención otorgada por el personal de enfermería.
- Coordina esfuerzos del personal en los enlaces de turno, para lograr continuidad de la atención de enfermería.
- Colabora en los programas de capacitación para el personal, como programas de lactancia materna, o afines al cumplimiento de programas de salud.

- Difunde y aplica las normas, manuales, instructivos y programas institucionales en los servicios asignados, considerando los recursos existentes.
- Asesora y participa con la jefe de piso en la identificación y solución de problemas.

1.3 MOTIVACIÓN EN ENFERMERIA.

La palabra motivación procede del latín y la podemos definir como conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. La motivación puede referirse a varios campos, en el ámbito laboral se define, como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Para los profesionales de enfermería es muy importante el mundo laboral en su vida diaria, siendo además en su caso imprescindible el factor humano (Pola, 2019: 3).

Por otra parte la motivación impulsa a lograr los objetivos con base en un interés que actúa como incentivo natural; un interés que llena de energía a la persona, y que le permite seleccionar su comportamiento (Balderas, 2015: 115). En el mismo tenor la motivación es la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia (Ferrer, 2014; 5).

La motivación debe ser diferenciada de la satisfacción laboral, la cual puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, pero ambas son claves para la gestión del factor humano en un enfoque de calidad total (Pola, 2019: 5). Por lo tanto centrándonos en la estructura del comportamiento, los trabajadores aportan de acuerdo a la motivación por sus propios intereses y tratan de imponerlo a la organización a la que pertenecen.

Sin embargo, una herramienta esencial para que las instituciones alcancen el éxito, son las personas que la integran, si la gerencia hace una correcta administración de los recursos puede estimular positivamente el logro de las metas personales y las

metas institucionales traducido en un buen rendimiento de los trabajadores (Marin, 2017: 43).

Ante esto los profesionales de enfermería, no son ajenos a la importancia de la motivación en el mundo laboral, siendo además en su caso imprescindible al factor humano a la hora de cuantificar la calidad de los servicios.

En consecuencia el trato personal, así como la calidez humana con la que se trata a los pacientes, repercute directamente en la calidad con que se atiende a usuarios, y en la eficacia de la intervención, de manera que favorecer la motivación laboral, es fundamental para garantizar unos cuidados de calidad.

Retroalimentando podemos englobar el campo de la salud en la motivación de los profesionales de enfermería, cuya razón de ser es cuidar la salud física y mental de quienes están a su cargo y entregar una atención de calidad, por ello el nivel de motivación y satisfacción del profesional de enfermería constituyen factores fundamentales para la institución sanitaria y los resultados que se propone alcanzar. Por consiguiente la aplicación de la motivación del personal en el puesto de trabajo deben ser temas centrales de las instituciones de la salud debido a que la calidad del trabajo depende fundamentalmente de la motivación, su interés y preocupación para mejorar la salud de las personas, así como también, la satisfacción del trabajador conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas (Pineda, 2017: 7).

Se ha señalado la importancia de la satisfacción laboral en los servicios de salud y las consecuencias que de ello se derivan, como son el aumento de la calidad asistencial de los servicios que prestan y la satisfacción de los usuarios.

Por lo tanto podemos resumir la importancia de la motivación laboral en el personal de enfermería, como clave explicativa de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento) en función de la gerencia del factor humano por parte de la supervisora de enfermería (Herrera, 2014: 3).

1.3.1 Antecedentes históricos de la motivación.

Durante los últimos siglos XX y XXI, las organizaciones han experimentado cambios a nivel interno y externo, por el desarrollo de la ciencia, la tecnología, incorporación de nuevas tendencias, calidad total, productividad y el proceso de globalización, repercutiendo en los factores humanos por las exigencias del sistema, al ser aprovechados en mayor grado; y repercutiendo en la conducta humana (Castro, 2018: 9).

También *Herrera (2014)*, menciona de manera resumida la evolución histórica de la motivación, quedando de la siguiente manera:

Entre la década de 1920 hasta mediados de la década de 1960, el tema de la motivación estuvo asociado con la investigación experimental, sobre aspectos como la conducta motora, el instinto y el impulso. En ese periodo, se buscaba determinar qué es lo que conduce a un organismo a restaurar su estado de equilibrio u homeostasis, con base en factores externos determinantes de la motivación, como los refuerzos.

Después de la década de 1960, aparecieron las teorías cognitivas de la motivación, centradas en la experiencia consciente, el interés por la motivación de rendimiento y su importancia, junto con los logros en la vida personal. Por ejemplo, la teoría de Atkinson señala que la motivación de rendimiento se determina por el valor otorgado a la meta y las expectativas por lograrla, teniendo en cuenta las características de las personas con alta o baja necesidad de rendimiento, ansiedad y control interno.

A partir de la década de 1970 hasta la actualidad, la tendencia está marcada por las teorías cognitivas, en las que se destaca la importancia de algunos de sus elementos constitutivos; entre ellos, el auto concepto, como elemento central de las teorías motivacionales.

1.3.2 Importancia de la motivación laboral

La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y pro activo, se puede observar la importancia de la motivación en acciones benéficas tanto en el trabajador como en la institución como: mejor imagen de la empresa, mayor compromiso del trabajador con la empresa, mayor rendimiento laboral., más y mejores ideas de mejora, así como mayor competitividad.

En el ramo de enfermería observamos la importancia derivada del hecho que la atención en salud requiere un uso intensivo de mano de obra y la calidad, eficiencia y equidad del servicio depende directamente del grado de disposición de los trabajadores para dedicarse a sus tareas. Por lo tanto el nivel de motivación laboral afecta directamente el desempeño del trabajador lo que a su vez afecta los resultados que la reforma del sector salud intenta lograr. Así también que la motivación, la satisfacción y la productividad del trabajador en la empresa se encuentran interrelacionados. Aunque tradicionalmente se ha considerado que el principal motivador del trabajador es el salario, la actividad laboral presenta asociados una gran cantidad de significados psicosociales: estructura el tiempo, regula el nivel de vida y el status correspondiente, da un sentido de utilidad a la propia existencia (Pineda, 2017: 21).

1.3.3 Factores determinantes de la motivación.

Hay tres niveles de factores que influyen en la motivación de los trabajadores de la salud, específicamente, el nivel individual, el institucional y por último, las influencias más generales y culturales de los clientes.

Factores determinantes individuales: existen dos dimensiones de la motivación para el trabajo a nivel individual, primero, las metas de la persona y las de la organización deben ser compatibles entre sí.

En segundo lugar, los trabajadores necesitan percibir que son capaces de realizar sus tareas, lo que a veces se denomina el componente “lo puedo realizar” de la motivación. Las metas individuales de los trabajadores, el concepto de sí mismo, como también las expectativas y la experiencia de resultados son factores determinantes e importantes de la motivación para el trabajo a nivel individual.

Factores institucionales: el papel de una organización en motivar a sus trabajadores consiste en esbozar y comunicar las metas institucionales, proporcionar los procesos y recursos para lograrlas, asegurar la retroalimentación respecto al desempeño, así como desarrollar habilidades en el personal.

Se destacan los diversos canales a través de los cuales los factores institucionales afectan la motivación laboral:

- Esfuerzos por aumentar la competencia laboral.
- Provisión de recursos y procesos.
- Retroalimentación o consecuencias relacionadas con el desempeño laboral.
- Aspectos más indirectos como cultura laboral.

Influencias culturales y de clientes: en las organizaciones que prestan servicios, la cultura social también afecta a los trabajadores a través de sus interacciones con los clientes. La inserción social de los trabajadores, o la medida en que se identifiquen con los usuarios que atienden y se sientan parte de ellos, impulsa su motivación para proporcionar un buen servicio y su deseo de ser apreciados por sus clientes. En casos en que existe una relación social entre el paciente y el trabajador, es posible que los proveedores se sientan motivados a dar un tratamiento más educado y empático (Pineda, 2017: 21-9).

1.3.4. Teorías de la motivación.

A lo largo de los siglos XIX y XX, la psicología ha desarrollado múltiples teorías de la motivación humana entre las que destacan: teoría de las necesidades de Maslow, teoría de la expectativa, teoría de las necesidades motivadoras de McClelland.

motivadores administrativos de Patton, estas teorías son descritas por Balderas, (2015):

Teoría de las necesidades de Maslow. - Una de las teorías sobre motivación ampliamente conocida considerada como la jerarquía de necesidades humanas que motivan las diferentes conductas: primarias y secundarias. Maslow represento tales necesidades en una pirámide cuya base contiene las necesidades fisiológicas: estas junto con las de seguridad, constituyen las necesidades primarias. Las necesidades sociales de estima y autorrealización son, para Maslow necesidades secundarias.

La satisfacción de las necesidades varia con las persona; solo cuando el individuo ha satisfecho sus necesidades básicas, su comportamiento se dirige a lograr satisfacciones de mayor complejidad (Balderas, 2015: 116).

ESQUEMA N°2 PIRAMDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.



Tomado de (Balderas, 2015:116).

Teoría de la expectativa. - Su premisa esencial es que el ser humano está motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de una meta en la medida que su participación realmente beneficie al grupo para obtener dicho resultado.

Se expone la teoría de la valencia- expectativa, expresando que la motivación de una persona está determinada por sus valores anticipados de los resultados de la acción multiplicado por la fuerza de la expectativa del logro de la meta.

$$\text{Fuerza} = V (E)$$

Donde:

Fuerza es la intensidad de motivación.

La valencia (V) es la intensidad de preferencia.

La expectativa (E) es la probabilidad de lograr el resultado previsto.

Como puede apreciarse en este modelo, una valencia de cero ocurre cuando un individuo es indiferente, existe una valencia negativa cuando la persona no prefiere lograr la meta, el resultado es la falta de motivación (Balderas, 2015: 115- 6).

Teoría de las necesidades motivadoras de Mcclerlland.

Necesidad de afiliación: las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales, también buscan gustar a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto, prefieren la colaboración a la competición, les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre.

Necesidad de logro: quienes puntúan alto en necesidad de logro sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada. En general prefieren trabajar solas que en compañía de otras personas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan.

Necesidad de poder: a diferencia de las personas más afiliativas, aquellas en las que predomina la motivación de poder disfrutan compitiendo con otras por tal de ganar, por supuesto, quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el

reconocimiento social y buscan controlar otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas.

McClelland distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado y la de poder personal. Las personas que se acercan más al primer tipo tienden a preocuparse más por las demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal quieren sobre todo por obtener poder para su propio beneficio.

Las personas con una alta motivación de poder que no tienen simultáneamente un nivel elevado de responsabilidad personal tienen una mayor probabilidad de llevar a cabo conductas psicopatológicas, como agresiones físicas y consumo excesivo de sustancias (Balderas, 2015: 118- 9).

Motivadores administrativos de Patton

Arch Patton uno de los más importantes en el área de motivación ejecutiva, ha identificado motivadores ejecutivos que son:

- **Desafío:** Cuando un administrador considera que su trabajo es desafiante, el grado de motivación aumenta.
- **Categoría:** Se convierte en un motivador cuando los nombramientos sugieren una diferencia con los demás, los símbolos son llamativos y motivadores.
- **Liderazgo:** El poder de influenciar a los demás es una expresión que conlleva motivación.
- **Competencia:** Es la necesidad de demostrar que se puede lograr hacer las cosas mejor que otros.
- **Temor:** El miedo a perder algún beneficio ha sido por mucho tiempo el motivador más claro.

Dinero: En muchas ocasiones la remuneración económica representa algo más, ya que alguna manera es sinónimo de éxito en el trabajo (Balderas, 2015: 119).

1.4 PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto (Carro, 2012: 39).

En la actualidad el tema de la productividad ha sido el objetivo principal de los nuevos modelos y teorías de la administración moderna, ha sido el factor para la realización de diversas investigaciones, para la aplicación de formas de control, la aplicación de teorías de la motivación humana, el mejoramiento del factor humano por medio de personal supervisor, el mismo quien debe comprender que la intención ya no es modelar la conducta en reglas, normas o rigurosas evaluaciones, por el contrario se busca que sean racionales, autónomas y responsables (Balderas, 2015: 73). Aumentar la productividad es un fin que buscan las empresas que desean permanecer activas en el mercado de bienes y servicios, que con el paso de los años han convertido esto en un objetivo estratégico debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado (Morales, 2014: 2). También la productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico, se puede decir que es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir (Galindo, 2015: 2). En un concepto más amplio la productividad es un índice que se relaciona en lo producido por un sistema (salidas, entradas) y los recursos que se utilizan para generar dichas metas u objetivos del sistema (entradas o insumos) (Carro, 2012: 44) por ende:

productividad= entradas/ salidas.

La productividad es una combinación entre la eficiencia y la eficacia, la primera es la razón entre la producción real obtenida y la producción esperada y la última es el grado con que se logran los objetivos, por tanto la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos. De ahí que la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una

economía en la producción de bienes y servicios, una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos (Felsing, 2012: 4-6).

Hoy en día existen nuevos métodos de trabajo, tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo. Que tan productiva o no sea una institución podría demostrar el tiempo de vida de dicha institución, independientemente de la cantidad de servicios ofrecidos. Por estas razones, la productividad es un factor fundamental en el desarrollo diario de toda institución (Busines, 2012: 110).

1.4.1 Productividad hospitalaria del personal de enfermería

Los hospitales juegan un papel central en la generación de los servicios personales de salud: son la primera referencia para la atención de muchos padecimientos, lesiones graves y enfermedades en estado crítico, y son los centros por excelencia de producción y transferencia de conocimiento y habilidades.

La evaluación del desempeño hospitalario se ha convertido en una necesidad de los sistemas de salud debido a que se ha observado una gran heterogeneidad tanto en la prestación de los servicios como en los resultados alcanzados, aunado a un incremento de los costos de la atención, la proliferación de tecnología cada vez más costosa y las exigencias de mejoras en la calidad de la atención por parte de los usuarios. Para hacer más racionales los esfuerzos de mejoría continua de los procesos de atención es necesario analizar y explicar esta gran variedad de resultados gerenciales y clínicos. La evaluación del desempeño hospitalario también es importante para hacer más transparente el uso de los recursos y contribuir a los procesos de rendición de cuentas (SSA, 2013: s/p).

En toda institución de salud se realiza la medición de la productividad del personal de enfermería de los servicios de urgencias adulto, urgencias pediátricas, tococirugía, hospitalización pediatría, cunero fisiológico, cunero patológico, hospitalización ginecología, unidad de cuidados intensivos adultos, quirófano programado, quirófano ambulatorio, centro de equipos y esterilización, hospitalización cirugía,

hospitalización medicina interna, somatometría, alergología, endoscopia, cardiología, de los cuales personal supervisor de enfermería de cada turno, entrega por impreso a cada jefe de piso, la productividad de enfermería, para ser llenada en cada jornada laboral.

Tal documento se desprende de la jefatura de enfermería y su objetivo es realizar la cuantificación numérica de las intervenciones que realiza el personal de enfermería en cada servicio hospitalario, esta medición es anual, mensual, los siete días de la semana, y en cada jornada laboral, las intervenciones se agrupan y se dividen en tres categorías y estas son diferentes en cada servicio;

La primera son **actividades administrativas**, acciones que figuran la optimización de los recursos hospitalarios para el beneficio de los pacientes, tarea que en la mayoría de los servicios hospitalarios es realizada por el jefe de piso.

La segunda categoría es **actividades técnicas**, que reflejan los cuidados generales o específicos, los procedimientos invasivos o no invasivos, son las diferentes intervenciones del personal operativo de las diferentes áreas hospitalarias.

La última categoría son **actividades docentes**, donde las intervenciones que realiza el gremio de enfermería se basan a la promoción de la salud del paciente, y capacitación al cuidador primario, a continuación un ejemplo del documento de medición de productividad.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO.

2.1 TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Tal teoría tiene los primeros fundamentos en 1956, cuando Herzberg se incorpora a la Case Western Reserve University como director del departamento de psicología. Durante su estadía en esta universidad supo iniciar y dirigir un fecundo programa de investigaciones sobre salud mental en la industria. El problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, en aquella fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana.

Uno de los principales hallazgos de dicho programa de investigaciones le permitió a Herzberg *establecer la idea eje*, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de *las causas de la motivación y satisfacción laboral* (Manso, 2002: 80 -1).

De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de una misma continuidad, como tradicionalmente se venía sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer (Correa, 2012: 24). De esta idea, Frederick Herzberg baso gran parte de su estudio de los factores, planteando de antemano que la eliminación de fuentes de sufrimiento, no generan placer, como se venía pensando, que el placer y el sufrimiento eran puntos encontrados.

Esta idea de Herzberg llevo más allá el análisis, planteando un terreno neutral, el cual lo encontramos al momento de retirar las fuentes de placer, y no encontrar un sufrimiento. Con este estudio llego a la primera conclusión, que el placer es el resultado de otros factores. En el medio laboral encontró los mismos resultados, al ver que no por retirar los elementos o fuentes de insatisfacción laboral de los

empleados, estos se encontraban en un grado de satisfacción laboral plena (Correa, 2012: 24).

Oficialmente en el año de 1959 Herzberg expuso formalmente su teoría de los dos factores, en el informe denominado *Motivation at Work*, un trabajo que refleja sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria.

Esta teoría en esencia, se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de 200 ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas:

- ¿Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido?
- ¿Dígame que ocurrió?
- ¿Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido?
- ¿Dígame que ocurrió?

La entrevista comenzaba preguntando a los ingenieros y contables que intentaran recordar un momento en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien en sus trabajos. Manteniendo «in mente» el momento que había producido esos sentimientos satisfactorios, los entrevistadores procedían a investigar las razones por las que los ingenieros y los contables se sintieron de esta forma. Se les preguntó también si los sentimientos de satisfacción relativos a su trabajo habían afectado a su rendimiento, sus relaciones personales y su bienestar.

Finalmente, se obtuvo la naturaleza de la secuencia de acontecimientos que sirvió para que las actitudes de los trabajadores volvieran a la normalidad. Siguiendo la narración de la secuencia de acontecimientos, se repitió la entrevista, pero esta vez

se pidió a los sujetos que describieran la secuencia de acontecimientos que produjo sentimientos negativos sobre sus trabajos (Correa, 2012: 29).

El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos, así mismo entender a la satisfacción e insatisfacción como conceptos distintos e independientes.

En relación a los resultados obtenidos durante las entrevistas, Frederick dedujo que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores, los extrínsecos o de higiene y el segundo factor los denominó, intrínsecos o motivadores. (Manso, 2002: 81).

2.1.1 Factores extrínsecos o de higiene.

Estos factores asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud (Manso, 2002: 81).

En otra perspectiva *Correa (2012)*, menciona que los factores higiénicos, se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción, cayendo la responsabilidad de las máximas autoridades institucionales o laborales el buen control de estos factores, para evitar logra así una insatisfacción en el personal subordinado.

De acuerdo con Herzberg, los factores de higiene son: Sueldos y beneficios, relaciones interpersonales, seguridad laboral y estatus social, pero cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción, sin embargo, cuando están presentes no originan en

los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción (Carmona, 1998: 54).

Salario: los sueldos o salarios es una retribución directa, que generalmente se percibe en dinero, es aquella que recibe el trabajador por el mero hecho de poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo. Por otra parte, la retribución indirecta es la que recibe el asalariado por la sola circunstancia de colaborar en la compañía (Nazario, 2006: 125).

Beneficios laborales: significa ir más allá de la satisfacción que siente el empleador o el empleado por remunerar o ser remunerado a un nivel competitivo o superador de mercado; exceder o superar la normativa vigente en materia de beneficios sociales, es vislumbrar que existe un punto de inflexión propio de cada trabajador, donde el dinero ya no marca la diferencia, la pertenencia o la motivación; y en contraposición a esto, sí lo hacen aspectos no pecuniarios y emocionalmente valorados como el tiempo libre, la seguridad, el desarrollo, los servicios adicionales o la generación de experiencias o vivencias personales que fortalezcan y optimicen la calidad de vida laboral (Torella, 2014: 4).

Relaciones interpersonales: denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas, las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

Esto significa que en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo (López, 2006: 20).

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida (Montes, 2016: 112).

Seguridad laboral: son las condiciones bajo las que se trabaja y deben ser seguras, es decir, no deben suponer una amenaza o una posibilidad significativa de sufrir un daño de cierta entidad, que pueda incapacitar aunque sea parcial y temporalmente, por parte de los trabajadores en relación con el trabajo. Se trata, por lo tanto, de un asunto estrictamente laboral, con lo que son los trabajadores quienes deben estar suficientemente protegidos para que la posibilidad de sufrir un daño con ocasión del trabajo sea mínima. Puesto que los trabajadores por cuenta ajena desempeñan las tareas asignadas por el empresario bajo su dirección y en las condiciones de trabajo impuestas por él, es éste quien debe garantizar que tales tareas se lleven a cabo con el menor riesgo de sufrir un daño posible (Ríos, S/A: 1).

Así hay quienes prefieren utilizar el término salud laboral, refiriéndose al concepto amplio y universal de salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS), para la que dicha palabra significa no solo ausencia de toda enfermedad, incluidas las lesiones, sino el estado de bienestar físico, psíquico y social, lo que suele llevar a connotaciones casi exclusivamente sanitarias.

Estatus social: una de las nociones que ubica a los individuos en una organización social es el estatus, entendiendo por este la posición o prestigio social de una persona en su grupo o del grupo en la comunidad. También es el puesto que ocupa una persona o grupo en la estructura social, tal como los juzgue la misma sociedad. El estatus por asignación es cuando la sociedad evalúa al individuo mediante criterios en los cuales no interviene su voluntad (Hernández, 2012: 154).

2.1.2 Factores intrínsecos o motivacionales.

A estos factores, Herzberg los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen del interior de un individuo como variables endógenas y que él posee bajo su control. Entre éstos se incluyen aspectos tales como el reconocimiento al desempeño, oportunidades de progreso y avance profesional, responsabilidad aboral, logro y la promoción profesional, que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior logrando un aumento en la productividad (Manso, 2002: 82).

Dentro de sus investigaciones Herzberg descubre que la mayoría de los cargos empresariales han sido diseñados para la generación de eficiencia, dejando a un lado la formación de retos individuales que promuevan la construcción de factores que tiendan a la motivación individual, generando por ende lo contrario: desmotivación y apatía por parte de los trabajadores. Para el autor, el efecto que generan estos factores de motivación es algo más estable que los de higiene, ya que forjan motivación no como forma preventiva sino como un generador de comportamiento.

De esta forma Herzberg, propone que muchos de los administradores que trabajan con los factores de higiene tan sólo mejoran parte del ambiente laboral, pero no generan la esperada motivación. Dentro de estos factores se debe tener en cuenta al más mencionado, que es el reconocimiento. Por otro lado, el mismo autor toma como importante el enriquecimiento del trabajo, el cual puede generar los suficientes motivadores al trabajo. En este sentido plantea que los jefes deben poner más énfasis en generar un crecimiento horizontal del puesto, posibilitando al empleado a crecer, más que darle más tareas rutinarias. Con respecto a este punto, se puede encontrar la siguiente frase del mismo autor: *No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer* (Correa, 2012: 29).

Reconocimiento al desempeño: es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. Es de vital importancia reconocer el desempeño laboral de los trabajadores, porque los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con su empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad (Abe, S/A: 1-4).

En el mismo sentido, *Clavería en 2009*, menciona que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados, premiar el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad.

Oportunidades de progreso y desarrollo profesional: el desarrollo es definido por *Villegas en 1998*, como un proceso integral de cambio al que se somete la persona mediante acciones de adiestramiento y educación. Por tal motivo el desarrollo profesional es un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados (Gómez, 2001: 30), es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ella, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales así como la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano (Brito, 1992: 112).

El desarrollo profesional se encuentra ligado con el desarrollo de carrera, es decir, que una vía para lograr empleados más capacitados es que la empresa promueva el

desarrollo de la carrera de sus trabajadores, la carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos.

El desarrollo de carrera profesional desempeña un papel muy importante para los directivos, ya que le ayuda a reclutar y a mantener una fuerza laboral más competente y a la vez más comprometida con la organización a la cual pertenecen, lo cual es necesario para que la misma consiga el éxito, según *Gómez en 2001*, para que todo esto se logre, deben ser satisfechas todas aquellas necesidades que tanto los empleados como los empresarios presenten.

Responsabilidad laboral: la responsabilidad laboral es la que nace de la relación laboral o contrato de trabajo y mediante la cual los trabajadores están protegidos de las contingencias que se ocasionen con causa o con ocasión del trabajo, reconociendo, principalmente promoción, prevención, prestaciones económicas y asistenciales por accidentes de trabajo y enfermedad profesional, esta responsabilidad es delegada por la administración de riesgos laborales.

Clima laboral satisfactorio: el clima laboral ha estado siendo utilizado como variable para explicar la satisfacción de los trabajadores en empresas comercializadoras. Se conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño satisfactorio de los empleados. Se exponen los datos descriptivos que indican un clima laboral favorable y una satisfacción laboral óptima.

Un **buen clima laboral** favorece la consecución de objetivos generales mientras que un **mal clima laboral**, destruye el ambiente de trabajo, y como resultado, provoca situaciones conflictivas y de baja producción para la institución (Gómez, 2001: 56).



CAPITULO III RESULTADOS

CAPITULO III RESULTADOS.

A través de esta investigación se logró vislumbrar la percepción que tiene el personal de enfermería en relación la motivación que les propicia la supervisión de enfermería en pos de la productividad. El análisis y tratamiento de los datos se realizó mediante la construcción inductiva, lo que posibilitó integrar las categorías por medio de cromos, así contrastar los datos obtenidos con la teoría que sustenta la investigación, se pudo identificar las subcategorías y por medio de estas se conformó la base conceptual, de tal manera comprender el fenómeno estudiado, los resultados se agruparon en diez categorías.

Cuadro N° 2
CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Remuneración económica para la productividad.	Bono de productividad. Acciones para el personal suplente.
Comunicación efectiva en las relaciones interpersonales.	Trabajo en equipo. Resolución de conflictos.
Cualidades gerenciales / clima laboral.	Rotación del personal
Gestión para un entorno seguro.	
Seguridad laboral.	
Difusión de normas y reglamentos institucionales.	Evaluación de las guías de práctica clínica.
Reconocimiento al desempeño laboral	Falta de reconocimiento al desempeño laboral.
Evaluación del desempeño laboral.	
Prestaciones laborales / apoyo a la superación	Falta de apoyo gerencial.
Cualidades deseables para la	Niveles jerárquicos en enfermería.

promoción profesional.	
------------------------	--

Fuente: Entrevistas de la investigación.

CATEGORIA: REMUNERACION ECONOMICA PARA LA PRODUCTIVIDAD.

La remuneración económica, es una retribución destinada a los trabajadores, producto de su labor ejercida dentro de la organización, por su desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, son pagos para elevar la motivación, la productividad y la producción, ya que cualquier trabajador labora para satisfacer sus necesidades personales, a través de una percepción económica contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los trabajadores (López, 2015: 9). Por ello se consideró relevante conocer la manera en que la supervisora motiva al personal, obteniendo como respuestas:

La supervisora lo que hace es motivarnos (...) para que continuemos estudiando en este caso sería después de la licenciatura, una maestría o una especialidad y aumentar nuestro sueldo (E-3).

Yo recuerdo que nos motivaba a seguir adelante pues para tener nuestro bono de puntualidad, y tener un beneficio económico

(E-12)

Según lo señalado se visualiza que la supervisora en enfermería, sabe que la motivación que ejerza en su grupo de trabajo, será, vital para definir las exigencias primordiales, las perspectivas y los términos individuales de cada trabajador, con la finalidad de establecer un contexto agradable, saber orientar, apoyar en todo momento al personal, animar, lo cual conlleva a entrega de premios económicos, acompañado de una satisfacción adecuada (Alcántara, 2019: 13- 4). El personal con cargo de supervisor debe colaborar con acciones motivacionales, que generen aspiraciones para el desarrollo personal y profesional generando satisfacción laboral.

Otra manera en que la supervisora de enfermería apoya a su personal para aumento de la remuneración económica, es por medio de la evaluación que realiza al observar un buen desempeño laboral, propone con la jefatura de enfermería en coordinación con recursos humanos para un bono de productividad.

Considerando que el **bono de productividad** se trata de una remuneración en función del desempeño del empleado, si produce más del parámetro establecido por la institución, entonces se hará merecedor de una compensación por sus buenos resultados. Para evaluar la productividad cada jefe de área deberá definir correctamente los indicadores de productividad que se utilizarán como criterio de evaluación de desempeño de los trabajadores, este bono es un incentivo que promueve la competencia entre los empleados (Runa, 2017: s/p). Por lo anterior al cuestionar a las entrevistadas, estas contestaron lo siguiente:

La supervisión propone al personal de base para un bono económico relacionado a la productividad, entonces la supervisora hace la propuesta, pasa a visto bueno a la jefatura de enfermería, y de ahí toda información se envía a recursos humanos (E-20).

Actualmente se pasa una lista de todo el personal que apareció dentro del área covid para un bono económico (E-4).

Bimestralmente solo a personal de base, nos llega una remuneración económica, que se llama **estímulo de productividad** y se da mediante la evaluación que realizan las supervisoras periódicamente, no es mucho pero sí incentiva a ser más productivo (E-19).

Congruentemente lo anterior con lo expresado, por Calzada (2006) en su proceso administrativo 2006- 04, establece y afirma que el bono por productividad puede ser promovido por el supervisor por medio de la recomendación, basado en criterios que cumplan los trabajadores, como desempeño extraordinario, trabajo en

equipo y participación en proyectos especiales, logrando un 25% extra del salario base. Podemos observar la importancia en las acciones del supervisor en el apoyo del bono de productividad por medio de la evaluación de los subordinados.

SUBCATEGORIA: ACCIONES PARA EL PERSONAL SUPLENTE.

De acuerdo al manual general de procedimientos (2012), de la Secretaria de Salud, define como suplente de enfermería, al personal determinado que tiene la tarea de sustituir las actividades de un trabajador de base, cuando éste se encuentra de descanso, incapacidad, falta u alguna otra prestación laboral. Por lo tanto, es de suma importancia prever un grupo de personal suplente, y que la supervisora de enfermería apoye y coordine cada uno de sus movimientos dentro de la áreas hospitalarias donde sean requeridos, tal como es manifestado en la respuesta de la entrevistada, quien menciona que:

Bueno yo veo que las acciones que realiza la supervisora, es con los suplentes que tengan algo seguro, alguna suplencia guardias (E-17)

También cuenta mucho que la supervisora recomiende a personal suplente con demás supervisoras, para que tengan mayor ingreso (E-17)

La supervisión de enfermería nos apoya como suplentes en darnos trabajo de manera continua, bajo una plataforma donde ella maneja la secuencia(...) para que no repercuta en los pagos (E-15).

Tal como se visualizó, una de las acciones de la supervisora de enfermería es proponer al personal para cubrir interinatos, contratos y suplencias ante la dirección del área de personal de manera oportuna para evitar atrasos en los pagos, así como realizar la gestión de los mismos (Serrano, 2019: 40). En conjunto con el departamento de personal, se ve el apoyo que brinda la supervisora de enfermería para que personal suplente tenga continuidad laboral, y no se vea afectada su

remuneración económica, siendo esta otra más de las acciones de la supervisora de enfermería que realiza en pos de la remuneración económica.

CATEGORIA: COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RELACIONES INTERPERSONALES.

El término de comunicación efectiva, data de varias décadas, encontramos que la comunicación, verbal o de cualquier otro tipo, como proceso ineludible y de gran importancia en las relaciones humanas, y es por ello mismo que lo consideramos de gran utilidad tanto a nivel personal como profesional (Caballo, 2007: 11) de igual manera Chiavenato (1994) la describe como el intercambio de información entre los individuos; por tanto constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Circunscribiéndolo al gremio de enfermería, es importante vislumbrar la opinión de las entrevistadas acorde a la comunicación que brinda el personal supervisor.

Lo que nuestra supervisora hace, primero pasa servicio por servicio, para así tener una buena comunicación con ella, así le hacemos saber nuestras inconformidades (E-17).

La supervisora está al pendiente de su personal, siempre escuchando nuestras sugerencias en cuanto algo no nos parece. Existe una muy buena comunicación por parte de la supervisora (E-7).

Pues yo pienso que la comunicación es importante entre todos los compañeros, y si la supervisora tiene buena comunicación con nosotros todo el personal tendrá buenos resultados (E-20).

En consonancia con las opiniones anteriores, la competencia que se considera importante para el trabajo eficiente de la gestión en enfermería es la buena comunicación con los subordinados, considerando que la enfermera es el motor que articula las redes de interacción, el gerente de enfermería es el eje de comunicación y solución de conflictos que ocurren en la atención a los procesos e intereses de las personas y colectivos (Cadillo, 2019: 35). Es importante mencionar el invaluable

papel de la supervisora de enfermería en esta función comunicativa con el personal, en el logro de una buena relación interpersonal.

SUBCATEGORIA: TRABAJO EN EQUIPO.

Si hay algo que caracteriza al trabajo de los profesionales de la salud es el trabajo en equipo, este se define como una condición imprescindible, que implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, siendo importante el trabajo del dirigente que potencie, dinamice y coordine el trabajo en equipo (Ayuso, 2017: s/p). Lo anterior se ve reflejado en las respuestas siguientes de las entrevistadas:

Ella [Supervisora] nos hace incapie, que independientemente lo que suceda fuera y dentro del hospital, nos motiva para que trabajemos en equipo (E-3).

Yo creo que, ve que personas interactúan mejor, para poder dejarlas juntas y puedan trabajar en equipo (E-5).

Como consejo de la supervisora, trabajamos en equipo, ayudando a las que no son tan hábiles y les decimos: si no sabes algo nosotros de podemos ayudar (E-12).

Según lo referido al realizar la función supervisora, la enfermera debe poseer habilidades gerenciales, además de una característica; formación profesional que le permita desempeñar el trabajo y organizar el talento humano en equipos de trabajo altamente calificados (Gómez, 2020: 3). Por ello se consideró importante determinar sí la enfermera supervisora, posee las cualidades gerenciales e incentiva al personal operativo para que él siempre trabaje en equipo, esto con el propósito de mejorar las relaciones entre los integrantes del grupo de trabajo, lo cual es un aspecto importante en el cuidado de los pacientes.

SUBCATEGORIA: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Los conflictos laborales en una institución de salud es un evento frecuente y a su vez inevitable, es definido como acciones, intereses o ideas opuestas entre personas que ejercen una función en un mismo ambiente laboral, que es posible evitar encontrando una solución al mismo, para lo que es indispensable la adecuada gestión o manejo de conflictos que alienten a los trabajadores a evitar el surgimiento de los mismos (Abarca, 2019: 2). En función de lo anterior, se muestra el pensamiento de las entrevistadas en relación a la gestión ejercida por la supervisora en el manejo de conflictos:

Cuando existe algún problema personal entre compañeras, la supervisora manda llamar a las dos compañeras, para solucionar todos esos problemas (...) y si es necesario cambia al personal para poder mejorar el trabajo (E-19).

En una relación entre dos compañeras que no se llevan bien, existen roces de trabajo, tienen diferencias, ella [supervisora] ha hablado con ambas partes y realmente sí los soluciona dando diferentes opciones (E-4).

Yo he visto que cuando ya hay muchos problemas, opta por rotar al personal que se encuentra en ese servicio, (...) yo creo que esto le favorece y evita menos roces (E-5).

En efecto a gerencia en enfermería es considerada un gran desafío para los enfermeros y las enfermeras en el ejercicio de la función. Por consiguiente, un profesional que se dedica a la gestión debe poseer autoridad y un sinnúmero de conocimientos y características en la dimensión afectiva, comunicativa como capacidad de resolutive de conflictos entre partes (Gómez, 2015: 44). Por esta razón la enfermera gerencial, tiene la capacidad de saber escuchar ambas partes, conocer la magnitud del conflicto, dialogar, así como ofrecer acciones resolutivas al mismo, propiciando así el mantenimiento de buenas relaciones intergrupales.

CATEGORIA: CUALIDADES GERENCIALES / CLIMA LABORAL.

El clima laboral son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que será determinado por el cumplimiento de características definitorias del personal gerencial, ya que tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Uturrunco, 2018: 2). En concordancia con lo anterior estas condiciones se ven reflejadas en las respuestas de las entrevistadas las que señalan estas características de la supervisora que influencia en gran medida el clima laboral como se proyecta a continuación:

Para mí, la supervisora debe de ser un líder, que cuente con muchas características; tiene que ser humilde, emprendedora, tiene que ser el ejemplo de todas, para que genere un buen ambiente laboral (E-11).

Se favorece [Clima laboral] mientras la supervisora posea ciertas características; que sea equitativa, que venga con toda la disponibilidad, no venga enojada (...) eso favorece un buen clima laboral (E-10).

Yo conozco a mi supervisora, es muy amable, es accesible, lo que favorece que tengamos un buen ambiente de trabajo (E-12).

En versión de lo anterior existen un gran número de elementos que conforman el clima laboral, donde el apoyo del supervisor es uno de los más importantes, porque es quien tiene una relación directa entre los empleados y la alta gerencia; y para ejercer ese papel debe contar con ciertas características de un líder, como el reflejar confianza al grupo que representa, llevar una buena relación de compañerismo, amabilidad, cordialidad, humildad, optimismo y una visión realista de los objetivos a cumplir (Soto, 2006; 19). En general se concluye que si la supervisora de enfermería posee las cualidades gerenciales descritas, favorecerá un buen clima laboral entre el personal de enfermería, reflejado en resultados positivos, propiciando el

cumplimiento de objetivos organizacionales y una atención de calidad al usuario, como producto de la intervención de la supervisora para que se mantenga las relaciones interpersonales positivas.

SUBCATEGORIA: ROTACIÓN DEL PERSONAL.

La rotación, también conocida como desplazamiento o movimiento de personal, se define, en términos administrativos, como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y la llamada rotación interna, que ocurre mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. Por lo tanto, la decisión de rotación de los profesionales de enfermería por parte de los gerentes en las instituciones de salud se da por diversos motivos (Campos, 2019: 5). En lo anterior se señaló que los gerentes realizan la rotación por diferentes motivos, esto también se ve reflejado en las respuestas de las entrevistadas:

La supervisora en cuanto hay un clima laboral no grato, realizan los cambios de servicio y mediante la rotación del personal favorece el clima laboral (E-19).

Cuando hay exceso de trabajo en alguna área tiene que equilibrar el equipo, rotando al personal para disminuir la carga de trabajo; yo creo que de esta forma favorece el clima laboral y hace que el personal rinda más (E-5).

Por lo expuesto un clima laboral satisfactorio influye positivamente en la organización y depende de la percepción que tienen los miembros acerca de las impresiones positivas, entre las que destacan el sentimiento de logro, la satisfacción, la innovación y la rotación continua, esta última favoreciendo en el manejo y aprendizaje de varias áreas hospitalarias, debido a que enfermería tiene capacidad de adaptabilidad de acuerdo a las necesidades de la organización (Arqqe, 2017: 19). Contrastando lo anterior, en general las entrevistadas afirman que la rotación del personal beneficia varios aspectos, pero también aseveran que favorece un buen clima laboral, siendo esta intervención de la supervisora un factor que beneficia las relaciones.

CATEGORIA: GESTION PARA UN ENTORNO SEGURO.

El entorno de trabajo en enfermería es el lugar físico donde el personal realiza sus intervenciones, Herzberg, hace referencia que las características de las instalaciones como la ventilación, iluminación, espacios, estructuras físicas, sean seguras para el trabajador, y el encargado de área o autoridad inmediata debe asegurar su eficacia para sus trabajadores (Herzberg, 1957: 199). Por lo anterior las entrevistadas mencionan la manera en que la supervisoras gestionan para mantener un entorno seguro, esto se refleja en las respuestas siguientes:

La supervisora hace la gestión (...) entonces ella primero ve los problemas, apoyándose de su personal y después gestiona que todo el entorno donde laboramos esté en óptimas condiciones (E-20).

En una ocasión en tocócirugia se abrió el plafón, entonces ellas anduvieron checando con mantenimiento y gestionando para que no se diera la atención, para no poner en riesgo tanto el personal como a las derechohabientes (E-1).

Nosotros pasamos el reporte a nuestra supervisora y ella lo gestiona en la junta de gobierno, para ver alguna deficiencia del entorno (...) para que nos puedan proporcionar las medidas adecuadas para poder trabajar (E-4).

Contrastando lo anterior se puede aludir que en los entornos de las organizaciones sanitarias, las funciones que desempeña el departamento de enfermería y los gestores se basa principalmente en la evaluación, control y mantenimiento de las normas, reglamentos y estatutos de seguridad para el personal y los pacientes (Rodríguez, 2017: 15). Por lo anterior se ve la importancia de que el gestor, evalúe que el área de trabajo de su personal sea seguro, que sea idóneo para la realización de las funciones, para que su personal se sienta con mayor seguridad proporcionando una mayor motivación en el hacer de sus funciones.

CATEGORIA: SEGURIDAD LABORAL.

Herzberg describe la seguridad laboral como el grado de motivación que percibe el trabajador, en relación con las condiciones de estabilidad laboral que le sean proporcionadas por la empresa (Herzberg, 1957:199). La seguridad laboral en el personal de enfermería basificado, es pertenecer a algún sindicato, definiendo como una asociación estable y permanente de trabajadores para la promoción de los intereses económicos y sociales de estos, convirtiéndose en una fuente de poder, que apoyan la estabilidad laboral y mejoran la productividad de las empresas (Rubio, 2017: 41). Por tal motivo se interrogo a las entrevistadas, para saber la manera en que la supervisora propicia las condiciones de estabilidad laboral en su personal, quienes manifiestan:

Para personal de base, como tal no queda en las manos de la supervisora de enfermería (...) su única función para aumentar la seguridad laboral, yo veo que es con los suplentes, porque en el momento que se presente la oportunidad de una plaza, depende mucho la evaluación de los supervisores, porque de ellos toman el punto de vista y la crítica (E-15).

Hay propuestas que hace el instituto, qué tiene que ver con la supervisora de enfermería, dependiendo del desempeño del personal suplente, hace la evaluación, análisis y propuestas, para la basificación (E-19).

La supervisora de enfermería tiene la responsabilidad de **dominar el área administrativa**, por ello es indispensable que cuente con los conocimientos apropiados que le permitan identificar al personal a través de evaluaciones, análisis de puestos, revisión comparativa de exigencias, para así poder realizar propuestas en apoyo a mejorar su estabilidad laboral en corto o mediano plazo (Pérez, 2018: s/p). Por lo anterior se puede concluir que la supervisora de enfermería no realiza ninguna función con personal de base en cuestión de

aumentar la seguridad laboral, la única función relacionada con el tema, es la evaluación y propuestas que realiza al personal suplente para la asignación de una basificación propiciando el aumento de la seguridad laboral.

CATEGORIA: DIFUSIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS INSTITUCIONALES.

En el marco normativo del IMSS (2018) establece que los reglamentos y políticas institucionales, es un conjunto de leyes o documentos oficiales aprobados por el comité directivo, para la asignación de deberes y derechos a los miembros de la institución, con la finalidad de regular actividades propias en el cumplimiento de objetivos institucionales. De ahí la importancia de conocer la manera en que el gestor de enfermería se apoya y difunde las normas y reglamentos institucionales con el personal subordinado para el fortalecimiento del rendimiento laboral, manifestando lo siguiente:

A la supervisora le llegan oficios que están basados en las normas que manejamos aquí en el hospital, (...) nos los da a conocer, y firmarlos de acuerdo a qué norma o política nos estamos basando (E-3).

Primero, la supervisora nos hace la difusión de todas las normas y reglamentos institucionales, a través de plataformas y ya nosotros a su vez que somos encargadas de servicio, les hacemos llegar a nuestros compañeros (E-20).

La supervisora interviene mucho porque es la clave para que el personal esté bien informado entre normas y reglamentos (...), imparte la información a las jefas de servicio y estos al personal operativo, yo creo que es el paso de la buena comunicación (E-18).

En efecto la supervisora de enfermería debe poseer los conocimientos que implican su responsabilidades y una de ellas es el conocer las políticas y reglamentos que se manejan en la institución sanitaria, para así poder transmitirla al personal a cargo, a fin de que conozcan la normatividad vigente a la que se basan sus deberes y

obligaciones, logrando el cumplimiento de las mismas (Neri, 2014: 48). En conclusión la enfermera gerente posee los conocimientos de la normatividad institucional vigente y cumple con difundirla con el personal a cargo para que este pueda tener apego a las mismas.

SUBCATEGORIA: EVALUACION DE LAS GUIAS DE PRACTICA CLINICA.

Las guías de práctica clínica (GPC), es un conjunto de recomendaciones basadas en una revisión sistemática de la evidencia y en la evaluación de los riesgos de las diferentes alternativas relacionado a las patologías que aqueja a la población, con el objetivo de optimizar la atención sanitaria a los pacientes (IMSS, 2020: s/p). Con respecto a la terminología anterior, se ve el actuar de la enfermera supervisora en la evaluación de los conocimientos del personal, acerca de las GPC, para que los cuidados sean otorgados basados en evidencia científica. En este aspecto las enfermeras participantes en este estudio se expresan de la siguiente manera:

La supervisora se apoya más en cuanto a las guías de práctica clínica, realizándonos una evaluación mensual de las mismas, para que nosotros estemos actualizados (E- 4).

Congruentemente con lo expresado, las guías de práctica clínica en enfermería (GPC) constituyen herramientas que permiten el aumento del conocimiento en el personal sanitario, y la indudable función de la supervisión constituye el valor como mediador, integrador y evaluador de los diferentes cursos de acción que constituyen el proceso de atención al paciente basado en la práctica de las GPC (Vinagre, 2013: 2). En resumen se puede concluir que la supervisora de enfermería ocupa la evaluación del conocimiento de las GPC en su personal, favoreciendo la calidad del cuidado basado en la evidencia científica.

CATEGORIA: RECONOCIMIENTOS AL DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño laboral es definido como la manera en que el profesional de enfermería demuestra competencias en el desarrollo de sus deberes, obligaciones y funciones inherentes al puesto de trabajo (Salazar, 2017: 40), reflejando que el reconocimiento es el sentimiento que expresa la persona que distingue la acción de alguna persona (Oxford, 2020; s/p). Por consiguiente el personal gestor del cuidado, debe garantizar acciones o estrategias que incentiven el aumento del desempeño laboral del personal a cargo, las cuales fueron expuestas en las respuestas de las participantes de la siguiente forma

La supervisora nos dice: muy bien, excelente sigue así, palabras como gracias, supiste organizar al personal (...), entonces si tú le hace saber a la persona, la vas a motivar la vas a estimular a que realice mejor las cosas, y tu equipo de trabajo va a ser más productivo (E-18).

Cuando realmente hacemos un trabajo excelente, se nota en la atención del paciente (...), realmente sí nos motiva y nos da palabras de aliento es algo que realmente a ti como persona pues sí, sí te motiva y te llena (E-4).

Este año el día de la enfermera me dieron un reconocimiento, es lo único que he tenido hasta la fecha y digo bueno ya es algo motivacional (E-10).

El desempeño del personal de salud es susceptible de mejorar mediante: una supervisión objetiva e imparcial, la aplicación de varios incentivos motivadores que repercutan sobre la productividad y calidad de la atención (Quintana, 2019: 125). En concordancia con lo anterior se puede concluir que la supervisora de enfermería reconoce el desempeño laboral del personal, poniendo en práctica diversidad de incentivos motivadores, lo que repercute en la productividad.

Sin embargo existen dos percepciones relacionados con el reconocimiento y una parte significativa del personal refiere que la supervisora de enfermería, no siempre reconoce el desempeño de los trabajadores, haciendo alusión a la falta del reconocimiento del trabajador.

En ese sentido y considerando que **la falta del reconocimiento al desempeño laboral**, se puede entender como la falta de empatía por parte de un superior ante el buen trabajo realizado y es uno de los problemas que más afecta a los empleados genera desmotivación y en consecuencia, menor productividad y mayores conflictos entre los trabajadores y entre éstos y sus superiores (Martínez, 2018: s/p). En lo anterior, se identificó que la falta de reconocimiento al trabajador propicia emociones negativas al personal y a la productividad institucional.

En enfermería no se aprecia [El reconocimiento al desempeño], nos hacen más hincapié cuando realizamos una iatrogenia, un evento adverso, que cuando trabajamos mucho mejor, opino se debería tener una mampara en la entrada del enfermero del mes, para que se vea que te reconocen, eso sería muy motivacional (E-2).

Uno se desmotiva por qué se siente desconsiderada, se siente uno desvalorada, se siente uno como que entonces sólo somos trabajadores del montón, si hace falta la motivación y el reconocimiento (...) no sólo en la supervisión, sino también en los siguientes niveles jerárquicos (E-8).

Por ejemplo a mí me pasa alguna cuestión negativa con el paciente eso sí resalta, pero lo positivo muchas veces se queda en el abandono (E-12).

Según lo referido se evidencia que reconocer a las personas por su desempeño, genera interés, compromiso, sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo realizado, concluyendo que la falta de reconocimientos generan cambios no deseables en el trabajador, favoreciendo insatisfacción y resultado negativos al

cumplimiento de metas y objetivos (Cepeda, 2015: 54-5). En general se concluye que algunas supervisoras de enfermería en dicha institución, no reconocen el desempeño del personal, lo que principalmente genera emociones negativas, baja productividad, inclusive las participantes realizaron sugerencias las cuales las motivarían en su área laboral.

CATEGORIA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Las prácticas de la **evaluación del desempeño**, no son nuevas, y en la actualidad sigue en mejora, pero al paso del tiempo el objetivo es el mismo: el perfeccionamiento de la eficiencia del capital humano en las instituciones. La evaluación del desempeño, se define como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador, caracterizando los perfiles profesionales, es decir, sus saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales, aquí en especial el del gremio de enfermería (Henano, 2018: 11- 8). Por ello se cuestionó a las entrevistadas, la manera en que la supervisora evalúa su responsabilidad laboral, por lo que ellas refirieron:

Aquí en el instituto para evaluar nuestra responsabilidad, hay una evaluación del desempeño del personal, la cual es llevada a cabo por la supervisora de enfermería y firmada por la jefe de enfermeras, donde valoran tu forma de vestir, tu forma de expresarte, tus conocimientos, el cómo te relacionas con tus compañeros y ya al final te llega anualmente tu calificación si eres positiva, negativa, o excelente (E-18).

La supervisora tiene unos rubros, es un documento oficial de la supervisión y está evalúa tanto tu desempeño y responsabilidad en el trabajo, la realiza con un estudio de sombra y al final la jefatura de enfermería te entrega tu hoja donde se ve tu desempeño (...) en resumen te califican, que si asistes puntualmente, sí portabas bien el uniforme, si se dirige con respeto al paciente (E-15).

Sí en nuestro caso [Enfermería] lo hace [Evaluación de la responsabilidad laboral] por medio de una evaluación al desempeño, entonces trae varios rubros, es una evaluación numérica y ver una buena calificación plasmado en un documento favorece la motivación (...) esta evaluación es bimestral (E-6).

Por lo antes referido, evaluar el desempeño por competencias se hace imprescindible para los gestores, ya que contribuye a la identificación de las brechas de conocimientos, habilidades y actitudes de los profesionales, con lo que se incentiva a la productividad y elaboración e implementación de estrategias para su desarrollo (Soares, 2019: 7). La supervisora de enfermería efectúa la evaluación del desempeño, como método para observar las fortalezas y debilidades relacionadas a la responsabilidad laboral y así poder establecer técnicas y métodos para que el personal de salud brinde cuidados de calidad para el usuario.

CATEGORIA: PRESTACIONES LABORALES / APOYO PARA LA SUPERACIÓN.

Las **prestaciones laborales** según la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, (STPS), son beneficios adicionales a los que el trabajador se hace acreedor al pertenecer a un vínculo laboral, serán independientes al salario, podrán consistir en beneficios de carácter económico, cultural, o médicos. La función principal es que siempre están orientadas a mejorar la condición de vida de los trabajadores, reducir sus gastos y otorgarle fomentos que propicien el desarrollo cultural, social y profesional en función de la calidad de administración de las mismas por la autoridad competente a la institución. En contexto con la temática anterior, se puede aludir que la buena gestión de las prestaciones laborales por parte de la supervisora de enfermería, puede tener efectos positivos en la superación personal y profesional de los trabajadores, como lo indican las entrevistadas:

Profesionalmente nosotros tenemos, como personal de base una prestación que son becas, para poder realizar cursos,

diplomados, alguna especialidad, maestrías (...) estas son autorizadas tanto por la supervisora como la jefatura de enfermería, ella [Supervisora de enfermería] nos apoya en tomar alguna prestación laboral para poder asistir a lo que deseamos (E-19).

Mi supervisora sí me ha dado el apoyo en determinado momento que quiero cambiar mis vacaciones a un cierto mes, por cuestiones de escuela, cuestiones de cursos, si me lo ha proporcionado, pero siempre y cuando éste no afecte a mi área laboral y que sea en el tiempo margen de mi área laboral (E-13).

Si a ella [Supervisora de enfermería] le llega alguna invitación por parte del Colegio de Enfermeras, de la Facultad de Enfermería, ella nos hace extensiva la invitación en tiempo y forma, costos, para que nosotros nos programemos y podamos tomar dicho curso (E-3).

En lo mencionado, las decisiones relativas a las prestaciones laborales de los trabajadores, conllevan una complejidad en la administración para ser otorgadas de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de los empleados, en particular hay que seleccionar prestaciones que además respondan a una necesidad real y que conlleven una economía beneficiosa para la institución y el trabajador (Juárez, 2015: s/p). Por lo anterior, la enfermera gerente, propicia la buena administración de las prestaciones laborales de los trabajadores en apoyo a las expectativas de superación profesional.

Considerando que las **expectativas de superación**, son definidas como la evaluación subjetiva de la probabilidad del trabajador de alcanzar una meta concreta, de índole personal, profesional (Ferro, 2005: 4) donde tiene que ser involucrada una supervisión de apoyo que guíe y monitoree el desarrollo profesional de las personas que supervisa, donde **la falta de apoyo gerencial** y supervisión, es uno de los motivos por el cual los trabajadores no aspiran al desarrollo, y aparece la

desmotivación laboral (UNICEF, 2019: 2). En virtud de lo anterior, observamos la contraparte en la supervisión de enfermería, donde la superación del personal supervisado, se refleja a continuación en las respuestas del personal:

Lamentablemente aquí no tenemos un gran apoyo por parte de supervisión, hay muchos cursos, muchos talleres, pero penosamente aquí son muy selectivos en el personal que los va a tomar (E-18).

Tenemos derecho a dos becas al año, pero lamentablemente la jefatura de enfermería, enseñanza y la supervisión no se han dado a la tarea en tratar de mejorar esa situación [Apoyo a la superación] (E-12).

Porque han existido muchas convocatorias y no se ha hecho masivo, entonces volvemos al desánimo del trabajador (E-8).

En consecuencia se espera del supervisor la disponibilidad permanente para todos y cada uno de sus subordinados y clara definición de su intención de ofrecerles siempre la información, los recursos y el apoyo que requieran para cumplir sus funciones y lograr sus objetivos personales y profesionales (Estrada, 2016: s/p). Podemos observar que una parte significativa del personal operativo, afirma no contar con el apoyo de supervisión de enfermería, personal de jefatura de enfermeras, de enseñanza, en propiciar el logro de las expectativas de superación, lo que aumenta el desánimo del trabajador.

CATEGORIA: PROMOCIÓN PROFESIONAL.

La promoción profesional o ascenso, puede entenderse como el desarrollo de los procesos de selección de los empleados de una organización, para ocupar puestos de mayor categoría, responsabilidad, o nivel jerárquico, basado en el enfoque preferencial de la organización, de acuerdo a características tales como antigüedad,

responsabilidad laboral, compromiso con la institución (Sánchez, 2018: 51-3). Podemos identificar que la supervisora de enfermería observa ciertas características en el personal, para poder delegarle la autoridad e ocupar puestos de mayor jerarquía, como encargados de piso, inclusive en la supervisión, esto es reflejado en las respuestas de las participantes:

La supervisora ve el buen desempeño laboral, es lo que hace a que un compañero pueda aspirar a más, que tenga liderazgo, que sea responsable y responda por el servicio, sobre todo que sea una persona resolutiva no conflictiva, es lo que la supervisora toma para delegarle cierta función (E-15).

Bueno la experiencia es una de las más importantes, la empatía que tenga esa compañera para con los demás, los estudios que tenga también, creo que eso es lo principal que he visto que ella considera para que delegue esa autoridad (E-20).

Tomar el cargo por jerarquía, según sea el desempeño del personal, que tenga liderazgo, que muestre responsabilidad por el servicio, que sea muy activa, con esas características la jefa puede inclusive delegar que se quede en la supervisión (E-2).

Contrastando lo anterior, con los criterios de promoción profesional, estos consisten en que el trabajador posea capacitación profesional e interés por la función del puesto, buenas actitudes, aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general del puesto a desempeñar, ciertos criterios visualizados por el jefe del área perteneciente (Polo, 2018: 583). Generalizando, la supervisora propicia la promoción profesional, de acuerdo a características deseables de los supervisados.

SUBCATEGORIA: NIVELES JERÁRQUICOS EN ENFERMERÍA

Las descripciones de puestos de trabajo en enfermería, describen las cualidades y características requeridas por la institución sanitaria en respuesta a las formas de

organización, clasificándolo de acuerdo a su nivel jerárquico, desde enfermera general, enfermera especialista, jefe de piso, jefa de enseñanza, supervisora de enfermería, subjefe de enfermeras, jefa de enfermeras y actualmente existe la categoría de directora de enfermeras (SSA, 2005: 6). En lo señalado, las categorías o niveles jerárquicos de enfermería, que son designados dependiendo de características profesionales, tal como lo expresan las participantes:

En esta institución sólo los puestos son de apoyo, porque no nos llega un nombramiento de jefe de piso, tampoco existe una política interna (...) aquí no existe nada de eso [niveles jerárquicos de enfermería], aquí el código máximo que existe es de enfermera especialista A, es para los licenciados y todos los posgrados que tengas, ya solamente llegas a ese rango (E-8).

Aquí no hay códigos, no hay categorías de supervisor o jefe de piso, la supervisora y una enfermera operativa ganan lo mismo, por tal motivo no hay esa motivación para ocupar cargos de mayor categoría, (...) creo que se basan más por los códigos que cada uno tiene de acuerdo a los estudios (E-9).

Yo no he visto que ella [Supervisora de enfermería] proponga a alguien para que se nos dé un código mejor, porque ni ella lo tiene (E-11).

En consecuencia los puestos de trabajo deben equilibrar la armonía del trabajador, con la competitividad de la institución, de ahí la importancia de que cada institución defina claramente las categorías o niveles jerárquicos, afín de tener una buena articulación entre empleado y puesto de trabajo, así favorecer la productividad (Gómez, 2017: 13-5). Analizando lo anterior podemos observar algo en la investigación, ya que se puede observar que en dicha institución, al no existir rangos o categorías de enfermería bien definidas, el personal no tiene aspiración de ocupar cargos de mayor jerarquía, concluyendo que se presentan limitaciones relacionadas

a políticas internas, para que la supervisora de enfermería pueda propiciar la promoción profesional.

CONSIDERACIONES FINALES

- Los resultados de la investigación, permitieron evidenciar a través de un análisis crítico y reflexivo, las estrategias motivacionales que pone en práctica la supervisora de enfermería para propiciar la productividad del personal operativo, se determinaron las acciones con mayor trascendencia: la incentivación a la profesionalización para mejoramiento económico, la comunicación efectiva con el personal, cualidades en las supervisora como la humildad, la amabilidad, educación, el reconocimiento del desempeño, apoyos en las expectativas de superación del personal. Estos hallazgos de la investigación nos permiten tener un panorama de la complejidad de la función que desarrolla la enfermera gestora en la motivación de su personal, con miras de favorecer la satisfacción del usuario, este último el objetivo de la productividad.
- En este estudio el objetivo a cumplir fue analizar si la supervisión es factor de motivación que influya en la productividad hospitalaria del personal de enfermería,
Se logró ampliamente obteniendo subcategorías como: bono de productividad, acciones para el personal suplente, trabajo en equipo, resolución de conflictos, rotación del personal, evaluación de las guías de práctica clínica, falta de reconocimiento al desempeño laboral, falta de apoyo gerencial, niveles jerárquicos en enfermería.
- Es importante mencionar que la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, que está compuesta de 14 factores, tanto intrínsecos e extrínsecos, de los cuales para la temática de la investigación solo fueron esenciales 10, excluyendo factores de la vida personal, estatus social, trabajo en sí mismo, supervisión, este último debido a que es la temática a investigar en general. También la teoría permitió comprender que la motivación del personal se ve implicada de dos factores; **extrínsecos**, relacionados a variables administradas por la institución, y que el individuo no tiene control de ello, cayendo la responsabilidad en las autoridades el buen control de los factores: salario,

relaciones interpersonales, seguridad laboral, ambiente físico y los **intrínsecos** a los que Herzberg, manifiesta que surgen del interior de un individuo y que el posee bajo su control en colaboración del personal supervisor, son: reconocimiento al desempeño, oportunidades de superación, promoción profesional, responsabilidad laboral, se encuentran en el puesto de trabajo provocan en el trabajador un elevado nivel de motivación.

- Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación; fue que las entrevistadas poseían poco conocimiento en algunos aspectos de la entrevista, por lo que dos de estas no aportaron datos significativas a la investigación y cumplieron los criterios de eliminación.
- Según los hallazgos de esta investigación, pueden dar paso a investigaciones futuras, ejemplo la productividad intangible del personal de enfermería ya que existen áreas como: el apoyo emocional, psicológico, religioso, que no son evaluados en el desempeño laboral y son ampliamente realizados por el personal de enfermería.
- Al término de la investigación se muestra que los objetivos se cumplieron en su totalidad, al obtener la saturación de datos, con veinte entrevistas del personal de enfermería, considerando que sus aportaciones fueron de gran importancia, para revelar que la supervisora de enfermería es factor de motivación e influye en la productividad del personal de enfermería en el ámbito hospitalario.

SUGERENCIAS Y / O RECOMENDACIONES.

- Para la institución de salud se recomienda ampliamente bajo evidencia científica, promover la capacitación permanente, del personal de enfermería administrativo y asistencial, proporcionando información sobre técnicas de motivación, retroalimentación y comunicación efectiva; lograr la mejora de las condiciones laborales, a su vez, implementar y desarrollar estrategias institucionales para un mejor desempeño del personal de enfermería en pos de mejorar la productividad.
- Al personal de enfermería con cargo de supervisor, se sugiere revisar los hallazgos de esta investigación, que apoyan a la función de administración y gerencia de los servicios de enfermería, en especial en el campo de la motivación laboral nuevos estudios en la línea de investigación de administración y gerencia en los servicios de enfermería, de correlación o asociación, relacionadas con la motivación laboral.
- Al personal de enfermería asistencial, se sugiere que traten de favorecer un buen clima laboral, basado en la mejora de las relaciones interpersonales, ya que se demostró que es una parte significativa para el bienestar y satisfacción del trabajador.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abarca, A. Y. M., Espinoza, M. T. M. (2019). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*. N°57. Disponible en: <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/364491/276261>
- Abaunza, M., Castellanos, Y.A. (2008). ¿Cuál es la productividad en enfermería?. *Avances en Enfermería*, vol 26. Disponible en: Doi: [10.15446/av.enferm](https://doi.org/10.15446/av.enferm).
- Arque, N. I. (2017). Percepción de la enfermera sobre el clima organizacional en Centro Quirúrgico del Hospital San Juan de Lurigancho. (Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Marcos, Peru). Disponible en: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7458/Arque_ni.pdf?sequence=1
- Ayuso, D. (2017). Liderazgo y trabajo en equipo. *Revista Bitácora de enfermería*, ideas y opiniones para el desarrollo de la enfermería. Disponible en: <https://www.bitacoraenfermera.org/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Balderas, P. ML. (2015). Administración de los servicios de enfermería, 7ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Barcelo, J.C. (2017). *Gestión de recursos humanos por competencias: guía práctica*. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>.
- Caballo, V. (2007). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. Madrid: Siglo XXI de España.
- Cadillo, M. P.G., Sánchez, M. E. L. (2019). Competencias del administrador de enfermería en la gestión del personal. (Tesis de maestría, Universidad Norbert, Wiener, Perú). Disponible en: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3072/TRABAJO>

[%20ACAD%c3%89MICO%20Cadillo%20Pamela%20-%20S%c3%a1nchez%20Edith.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](#)

Calzada, T. J. (2006). Estado libre asociado de Puerto Rico junta reglamentaria de telecomunicaciones de puerto rico. Proceso administrativo 2006-04. Disponible en:

<http://www.transicion2016.pr.gov/Agencias/141/Informe%20de%20Ordenes%20Administrativas%20Vigentes/2006-04%20-%20Bono%20Productividad.pdf>

Campos, A. I. P., Gutiérrez, C. H. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*. N°10. Disponible en:

<https://revistacuidarte.udes.edu.co/index.php/cuidarte/article/view/626>

Cepeda, C. S., Salguero, A. O. (2015). Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de tnm limited. (Tesis de maestria, Universidad Piloto de Colombia, Colombia). Disponible en:

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002472.pdf>

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos (Segunda edición ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Cordova, L. R. (2012). Proceso administrativo. Disponible en:

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Proceso_administrativo/Proceso_administrativo-Parte1.pdf

Correa, F.L., (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. Universidad FASTA, Argentina. Disponible en:

<http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/391>.

Estrada, V. (2016). Supervisión y supervisores: definiciones, enfoques, propuestas, una aproximación conceptual, metodológica y propositiva. Disponible en:

<https://profesorestrada.pro/supervisi%C3%B3n-y-supervisores-definiciones-enfoques-propuestas-cb69ba5d31df>

- Ferro, T. M. (2005). Motivación, expectativas y metas implicadas en el desempeño estudiantil en la clínica odontológica, vol, 43, N°1. Disponible en: https://www.actaodontologica.com/ediciones/2005/1/motivacion_expectativas_metas_implicadas_desempeno_estudiantil.asp
- Gaceta de gobierno. (2015), Manual general de organización del instituto de seguridad social del Estado de México y Municipios N° 116 2-88. México.
- Gobierno del Estado de México. (2018), Antecedentes del ISSEMyM. Disponible en: http://www.issemym.gob.mx/tu_issemym/historia#_ftnref1.
- Gómez, A.K., Gómez. T.D. (2012). La supervisión de enfermería: conocimientos y habilidades en la formación de equipos de trabajo. *New Trends in Qualitative Research*, 3, p. 992-999. Disponible en: Doi: 10.36367/ntqr.3.2020.992-999.
- Gómez, T. D. (2017). Análisis y descripción de puestos de enfermería. Toluca, México.
- Gómez, T. D., Martínez, G. M. D. (2015). Autoridad de Gerentes de Enfermería en la Solución de Conflictos: Una Mirada Humanista. *Revista de Enfermagem*, vol. IV, núm. 7, p- 41-49, Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388243209004>
- Gómez, T.D., Gómez, A. K. S. (2020). Del conocimiento a la práctica: integración de equipos de trabajo por supervisora de Enfermería. *Enfermería Actual en Costa Rica*. N°38, DOI: 10.15517/revenf.v0i38.38385.
- Henano, S. A. (2018). Criterios de evaluación del desempeño laboral en los profesionales de enfermería. (Tesis de maestría, Universidad de CES, Medellín Colombia). Disponible en: <https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/4208/1/Criterios%20Evaluaci%C3%B3n%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Hernández, S.R. Fernández C, C. Baptista L.P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª edición: Mc Graw Hill. México.

- Herzberg, I.F. (1969). *Work and the nature of man*. The world publishing company. First Printing. Cleveland, Ohio. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/002218566901100113>
- Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), (2018). *Marco normativo*. Ciudad de México Disponible en: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/marco-normativo>.
- Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), (2020) *Guías de práctica clínica*, Ciudad de México, Disponible en: <http://www.imss.gob.mx/profesionales-salud/gpc>
- Juárez, H. J.O. (2015). *Porque administrar las prestaciones y beneficios con un enfoque gerencial*. Dos consultores. Disponible en: <https://dosconsultores.com/articulos-por-que-administrar-las-prestaciones-y-beneficios-con-un-enfoque-gerencial/>.
- Lara, E.M. (2013). *Fundamentos de investigación: un enfoque por competencias*. México: Alfaomega.
- Lopez, S.M.T, Otero, G.M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos (Tesis, Universidad nacional autónoma de Nicaragua.)* Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>
- Lorenzo, C A. Miroslava, R RA. Pérez C AJ. Vázquez, R FI. (2016). *Propuesta para realizar la supervisión en enfermería con base en una recopilación documental*. Revista CONAMED, [S.I.I], 21(3) Sup, dic. Disponible en: <http://www.dgdi-coname.salud.gob.mx/ojs-conamed/index.php/revconamed/article/view/536>.
- Manzo. P.J. (2012). *El legado de Frederick Irvin Herzberg*. *Revista Universidad EAFIT*, 38 (128), p 78-86 disponible en: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Marín, S. H. S. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Lima, Perú. Disponible en: <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martínez, M. (2018, 5,5). La importancia del reconocimiento laboral. *IMF Business Schol, Blog de Recursos Humanos*. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- Münch G, L. (2018). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson educación. 3ª Edición 1-288; México.
- Neri, A. & Vargas, A. (2014). *Estrategias exitosas utilizadas por la supervisora de enfermería ante el ausentismo del personal de enfermería*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca Estado de México. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/58065/TESIS%20JUNIO.pdf?sequence=1>.
- Pérez, D., Crónica Global, (2018). Los supervisores de enfermería: funciones y cualidades, Disponible en: https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/supervisores-enfermeria-funciones-cualidades_202351_102.html.
- Pineda, S. C. P., Silva P. I. (2017). Factores motivacionales laborales intrínsecos y extrínsecos de enfermeras(os) de los hospitales minsa-trujillo 2016. (Tesis de maestría. Universidad de San Agustín de Arequipa, Perú) Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4272/Enpisacp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pola. S. S. (2019). Motivación en el personal de enfermería. (Tesis de maestría, Universidad de Zaragoza, España).

Polo, S. M. C. (2018). Promoción Profesional. *Un decenio de jurisprudencia laboral sobre la ley de igualdad entre mujeres y hombres*. ISBN 978-84-340-2508-0, pp 583-613.

Programa estratégico supervisión de enfermería Hospital Regional Toluca ISSEMyM. (2016), Toluca Estado de México.

Quintana, A. D. (2019). Desempeño laboral del personal de enfermería en un hospital de la seguridad social del callao- Perú. *Arch Med (Ma - nizales)*; 20(1):123-2. DOI: <https://doi.org/10.30554/archmed.20.1.3372.2020>

Robbins, S.P. Descenso, D. a. (2008). Supervisión. Quinta edición. Pearson Educación. 1-528. México

Robert, T.G. (2002). Principios de administración 9ª ed. México: CECSA.

Rodríguez, M. A. D. (2017). Fortalecimiento del rol supervisor de enfermería en un hospital general. (Tesis, Universidad autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí). URI: <http://ninive.uaslp.mx/xmlui/handle/i/4506>

Rubio, C. J. (2017). Sindicalización y precariedad laboral en México, *Revista El colegio de Sonora*, [Vol. 29 Núm. 68](#), Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.22198/rys.2017.68.a247>

Runa, J. T. (2017). Presentación más atractiva para los empleados. Disponible en: <https://runahr.com/recursos/hr-management/bono-de-productividad-mas-atractivo/#:~:text=En%20realidad%2C%20el%20bono%20de,funci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20del%20empleado.&text=Este%20bono%20es%20un%20incentivo,la%20empresa%20y%20el%20empleado.>

Salazar, L.L. (2017). Desempeño laboral de las enfermeras (os) de cuidado directo y la satisfacción del enfermo oncológico hospitalizado valencia estado Carabobo. (Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela).

Disponible en:
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5777/lisalazar.pdf?sequence=1>

Sánchez, T. C. (2018). Un decenio de jurisprudencia laboral sobre la Ley de Igualdad entre mujeres y hombres. Agencia estatal de Madrid. Disponible en:
https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-DT-2018-104

Secretaria de salud, (2012). *Manual general de procedimientos de la dirección general de planeación y desarrollo en salud*. Disponible en:
http://www.salud.gob.mx/unidades/transparencia/UNIDAD_DE_ENLACE_POT/Politica_de_Transparencia/Temas_TransparenciaFocalizada/MP/DGPLADES.pdf

Secretaria de Salud, Subsecretaria de Innovación y Calidad, (2005). Perfiles de enfermería. ISBN: 970 – 721-297-7. Disponible en:
http://www.enfermerianutricion.uaslp.mx/Documents/ID_12.pdf

Secretaria de salud. & Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la fuente Muñiz. (2015). *Manual de organización específico del departamento de enfermería*. Ciudad de México. Disponible en:
http://inprf.gob.mx/normateca/archivos/manuales_organizacion/MO-06-SH-DE-2015.pdf.

Secretaria de Trabajo y Previsión Social. (2014), *Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Disponible en:
<http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/Reglamento%20Interior%20STPS.pdf>

Serrano, D.L.C. (20019). Manual de organización de la dirección de atención hospitalaria del hospital de la mujer del instituto de servicios de salud del estado de Aguascalientes. Disponible en:
<https://eservicios2.aguascalientes.gob.mx/NormatecaAdministrador/archivos/E-DO-20-69.pdf>

- Soares, I. M. (2019). Evaluación de desempeño por competencias en enfermeros hospitalarios. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. Vol. 27, Disponible en: DOI:<https://doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>
- Soria, R. J. M. (2019). *Gestión Enfermera: Supervisión de Enfermería Hospitalaria* (Tesis de maestría, Universidad de Valladolid, España). Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/36664/TFG-H1527.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Soto, M. P. (2016). Clima laboral y asertividad. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México) Disponible en: <https://es.scribd.com/document/245238704/wes-libre>
- Ulloa, A. P. (2018). Factores motivacionales laborales intrínsecos y extrínsecos de enfermeras(os) de los hospitales minsa-Trujillo 2018. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Perú).
- UNICEF, (2019). Supervisión de apoyo, manual para supervisores de trabajadores de primera línea de primera línea, en inmunización. Disponible en: https://ipc.unicef.org/sites/ipcfi/files/2019-06/UNICEF_Supportive_Supervision_v6_ESLA_low-res.pdf
- Uturunco, V. M.L. (2018). *Factores Laborales que Influyen en el Clima Laboral del Personal de Enfermería del Hospital Nacional Carlos Alberto Según Escobedo, ESSALUD. Arequipa*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru). Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_e57b3e98adca48cec5110a82c8ba1b16
- Valdivia M. EJ. Martínez F. HF. (2014). La supervisión como actividad primordial en el desarrollo profesional de IQI. Tesis. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Vinagre, R. J. A. (2013). The Strategic Impact of Clinical Practice Guidelines in Nursing on the Managerial Function of Supervision. *Revista da Escola de*

Enfermagem da USP Vol.47. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420130000500031>

Wehrich, K.H. Cannise, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 14ª edición: Mc Graw Hill. México.

Yanes , D. (2020). Los 12 Principios de la Organización Más Importantes. Disponible en: <https://www.lifeder.com/principios-organizacion/>



ANEXOS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
 FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA
CONSENTIMIENTO LIBRE INFORMADO



Usted está siendo invitado para participar en la investigación titulada:

Supervisión como factor de motivación para la productividad hospitalaria del personal de enfermería, que tiene como **objetivo**: determinar si la supervisión de enfermería es factor que influye en la productividad hospitalaria del personal operativo, en una institución de salud.

Su participación en esta investigación consistirá en: responder las preguntas de una entrevista, las cuales serán grabadas únicamente en audio, para su posterior transcripción y tratamiento. No tiene riesgo su participación, la publicación de los datos se realizarán con o sin nombre como usted prefiera.

Su respuesta será tratada confidencialmente, esto es de acuerdo con el método utilizado en esta investigación. Su participación es voluntaria, lo que significa que en cualquier momento usted puede rehusarse a responder cualquier pregunta o a desistir de participar y retirar su consentimiento. Su retiro no tendrá ningún perjuicio en su relación con el investigador o con la institución de enseñanza que este representa.

Los resultados obtenidos servirán de orientación a las supervisoras de enfermería, para mejorar la práctica de la supervisión, también a la institución de salud para optimizar las condiciones laborales y así se favorezcan la motivación de sus trabajadores. 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.

Yo, _____ he leído y comprendo la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informado y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines científicos. Convengo en participar en este estudio de investigación. Recibiré una copia firmada y fechada de este consentimiento.

Nombre y firma del participante

P.L.E. HUGO RIVERA CAÑAS.

Nombre y firma del investigador

_____ 2020.

Fecha

hugorich9504@gmail.

Correo electrónico

7121872161

Teléfono

Dirección: Benito Juárez N° 214, Santa Cruz Azcapotzaltongo, Toluca Estado de México.



APENDICE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA
GUIA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE ENFERMERÍA

FECHA DE ENTREVISTA: _____ NÚMERO DE ENTREVISTA: _____

INSTITUCIÓN: _____

1. ¿Usted qué acciones a observado que realiza la supervisora de enfermería para propiciar el aumento de la **remuneración económica** del personal y así mejorar la productividad de su personal?
2. ¿Usted se ha percatado de que la supervisora de enfermería ejecute acciones para que exista una buena **relación interpersonal** entre sus subordinadas y estas trabajen mejor?
3. ¿Usted ha observado que la supervisora de enfermería, desarrolla gestiones para favorecer **la seguridad laboral** de su personal a su cargo?
4. ¿Usted ha notado que la supervisora de enfermería propicia las **condiciones de estabilidad laboral** de sus supervisados para mejorar su rendimiento?
5. ¿Sabe usted si la supervisora de enfermería se apoya en las **normas y reglamentos institucionales** para favorecer el rendimiento laboral?
6. ¿Cree usted si la supervisora de enfermería **reconoce el desempeño laboral** para que incentive la productividad?
7. ¿Usted considera que la supervisora de enfermería apoya, a su personal operativo para que logre sus **expectativas** de superación?
8. ¿Cuál es la manera de evaluar **la responsabilidad laboral** del personal operativo por parte de la supervisora para incentivar la productividad hospitalaria?
9. ¿Usted ha percibido la manera en que la supervisora de enfermería propicia la **promoción profesional** del personal subordinado?
10. ¿Usted sabe si la supervisora de enfermería favorece un **clima laboral** satisfactorio entre el personal de enfermería para que este mejore el rendimiento laboral?
11. Desea agregar alguna información complementaria

CONGRUENCIA METODOLOGICA.

TITULO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL
Supervisión como factor de motivación para la productividad hospitalaria del personal de enfermería.	¿ La supervisión es factor de motivación que influye en la productividad del personal de enfermería en el ámbito hospitalario?	Analizar si la supervisión es factor de motivación que influye en la productividad hospitalaria del personal de enfermería.



CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

El que suscribe Hugo Rivera Cañas Autor(es) del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de Tesis con el título, "Supervisión como factor de motivación para la productividad hospitalaria del personal de enfermería" por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en la Facultad de Enfermería y Obstetricia, para ser evaluada con el fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en Enfermería.

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

Se firma presente en la ciudad de Toluca, a los 26 días del mes de Noviembre de 2020.

Hugo Rivera Cañas

Nombre y firma de conformidad