



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA.

**ELEMENTOS COGNOSCITIVOS REQUERIDOS PARA EL PERFIL
DESEABLE DEL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA EN LA UNIDAD
HOSPITALARIA**

TESIS.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ENFERMERÍA.

PRESENTA:

P. L. E. MELECIO PABLO LÓPEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA EN ENF. DANIELIA GÓMEZ TORRES



TOLUCA MÉXICO, NOVIEMBRE 2017.

CONTENIDO

	Pagina
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	9
HIPÓTESIS	10
METODOLOGÍA	12
Capítulo I MARCO REFERENCIAL	
La supervisión	16
1.1 Rol del Personal Supervisor	18
1.1.1 Principios de la Supervisión de Enfermería	19
1.1.2 Niveles Jerárquicos en Enfermería	20
1.2 Proceso Administrativo	22
1.2.1 Etapas del Proceso Administrativo	23
1.3 Liderazgo y Supervisión	30
1.3.1 Líder y Directivo	34
1.4 Enseñanza y Supervisión	37
1.5 Comunicación y Supervisión	41
1.5.1 Tipos de Comunicación	42
1.5.2 Direcciones de la Comunicación	47

1.6 Métodos y Técnicas de Supervisión	49
1.7 Perfil Profesional	52
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	
Teoría del Conocimiento	
2.1 Generalidades del Conocimiento	55
2.1.1 Epistemología	60
2.2 Niveles del conocimiento	61
CAPITULO III MARCO CONTEXTUAL	
3.1 Contexto de la Investigación	63
CAPITULO IV	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	67
CONSIDERACIONES FINALES	98
RECOMENDACIONES	100
FUENTES DE INFORMACIÓN	101
Apéndice	
Guía de entrevista	
Anexos	
Oficio del Comité de Ética	
Consentimiento Informado	
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	

INTRODUCCIÓN

La enfermería ha pasado por muchos cambios importantes que han ocurrido en el transcurso del tiempo, los cuales requirieron de estudios y de la creación de nuevos servicios o departamentos, lo cual ha venido creando, como consecuencia nuevas y más complejas intervenciones para el personal de enfermería, y uno de esos servicios es el de supervisión, su importancia radica en su nivel jerárquico y las funciones que le corresponde llevar a cabo en la unidad hospitalaria, para tal los requerimientos cognoscitivos que en la actualidad se le exige poseer para este cargo, es muy alto ya que debe poseer conocimientos de las diversas técnicas, normas, actividades realizadas en la unidad, así como de las diversas políticas institucionales, locales, estatales, nacionales e internacionales.

Para que el cumplimiento de las metas y los objetivos de una unidad hospitalaria ha sido necesario que el personal supervisor, refleje sus capacidades y destrezas basadas en sus conocimientos teóricos y prácticos sus funciones en la unidad hospitalaria basándose en la relación del proceso administrativo, con los métodos de comunicación, para permitir el desarrollo de un liderazgo y una buena relación en el proceso de enseñanza y las determinantes de un perfil profesional.

De acuerdo con el referente de la teoría del conocimiento de Johanness Hessen en el cual se definen las generalidades y los distintos niveles del conocimiento como: sensible, conceptual y holístico, así como los tipos de conocimiento humano siendo estos: el conocimiento empírico, el conocimiento filosófico y conocimiento científico así como su origen, los cuales fueron la base para poder definir que es el perfil profesional y las características necesarias a cumplir para el puesto.

Este trabajo se desglosa de un macro proyecto denominado SER Y HACER DE LA ENFERMERA SUPERVISORA, del cual se desprende un proyecto del perfil deseable de la enfermera supervisora que contempla habilidades valores y actitudes, esta tesis complementa a las competencias del perfil deseable con los elementos cognoscitivos.

Se hace mención de los distintos escenarios donde se llevó a cabo la investigación, así como de los métodos y técnicas aplicadas, los criterios de participación, selección, la descripción de los requerimientos profesionales y jerárquicos necesarios que deben cumplir el personal supervisor en las unidades hospitalarias. Para poder participar en la investigación, se menciona la metodología, la técnica fue la entrevista, apoyada por una guía semi-estructurada, con preguntas dirigidas y enfocadas a la supervisión, previa firma del consentimiento informado. Se realizó el análisis de los resultados mediante la transcripción total de la entrevista grabada y el uso de la técnica cromática, la que facilito agrupar los aspectos relevantes para la investigación, también se presentaron las consideraciones éticas, relacionadas con la investigación.

En la parte de la investigación se hizo la adjunción del análisis y la discusión de los resultados, los cuales conforman las categorías y subcategorías identificadas, las que dan respuesta a las preguntas conductoras formuladas para esta investigación, posteriormente, se integran las consideraciones finales destacándose los aspectos sobresalientes del estudio de tal manera el logro de los objetivos, así como las sugerencias y recomendaciones se dan a reflejar del proceso investigativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La historia nos mostró que a través de la expansión de los servicios hospitalarios, se vio acompañado de nuevos tipos de servicios de enfermería propiciando la inclusión del personal a tareas más amplias y variadas, donde se requiere de un capital humano que deba realizar la función de supervisión de enfermería, la inquietud es si poseían el conocimiento para el perfil ideal para tal acción.

Debido a que la profesionalización de la enfermería, se dio en los primeros años del siglo pasado, cuando la situación política y social se presentaba en condiciones difíciles, donde el gobierno porfirista marco una época de cambios y reestructuraciones en la sociedad, años más tarde se creó el Hospital General de México, convertido en escuela de un grupo de alumnas que se hicieron cargo de las jefaturas de enfermería (Sewall, 2011: 52).

Fue hasta la década de los 40s que se estableció la supervisión en los servicios de enfermería para dar continuidad a los avances sanitarios mejorándose la atención, y 20 años después se inició la capacitación, en el área de administración, para enfermeras jefes y supervisoras, de tal manera se buscó incrementar la formación y experiencia en el manejo de los servicios de enfermería.

Debido a la investigación de la enfermería sanitaria en su avance técnico, se estableció la supervisión de los servicios de enfermería, para atender mejor a la comunidad, razón que fundamento el establecimiento de la supervisión en nuestro país, se requirió de una formación para desarrollar tal función, sin embargo aún con esas necesidades, solo se brindaban cursos de administración de servicios de enfermera asistencial para enfermeras jefes y supervisoras en 1963 (Alemán, 2011: 117).

Posteriormente la Oficina General de Enfermería Sanitaria en el denominado Distrito Federal elaboró el Instructivo general para el servicio de supervisión sanitaria, distribuido en el capital humano dentro de las direcciones de Servicios Coordinados

en los Estados y Territorios, con el propósito de habilitar y supervisar al personal de enfermería en los estados de la república.

Al inaugurarse el centro de salud del distrito sanitario número uno, esta institución fue seleccionada como centro piloto de capacitación para jefes y supervisoras de servicios de enfermería sanitaria de los estados de la república y países latino americanos.

En 1956 se inició la creación de jefaturas estatales de enfermería, por la dirección general de servicios coordinados y por primera vez, una jefe, y 5 supervisoras realizaron cursos post-básicos en enfermería sanitaria, como responsables de la sección de enfermería de esa dirección. La dirección de enfermería continuó la asesoría a través de sus instructoras sanitarias, para supervisar los servicios de enfermería de 30 centros de salud organizados en años anteriores.

La supervisión de los servicios de enfermería en México, se inició sin determinar un perfil del supervisor en enfermería, según se muestra en la historia. Sin embargo, con la expansión de los servicios hospitalarios de nuevos servicios de enfermería y ante la adaptación de tareas más amplias y variadas, se ha hecho necesario el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por el personal de salud en las unidades hospitalarias, que a su vez requerían de una dirección y de un líder preparado y capaz que generara el control de dicho equipo de trabajo, basado en conocimientos y teorías (Nance, 2011: 114).

Siendo lo anterior un parteaguas en las transformaciones de enfermería como profesión, en general y en particular para la supervisión, tal es el caso del impulso y crecimiento de un cuerpo de conocimientos propios, el desarrollo tecnológico-científico, así como la creación de sistemas de información estandarizados y la aparición de nuevas formas de gestión de los servicios de salud.

Hasta el presente, no se han definido los conocimientos necesarios para conformar el perfil ideal del supervisor en enfermería ya que con el avance de los años, la tecnología ha ido cambiando, por esto necesario tener personal calificado, que

optimice los servicios de enfermería e incremente el desarrollo profesional y mejorar la calidad del trabajo.

La supervisión ha requerido de conocimientos científicos o procesos de formación de competencias más objetivas, precisas y suficientes para cumplir sistemática y organizadamente, ya que la supervisión se ha juzgado y medido por los resultado que se han obtenido, en la medida que estos sean favorables y relacionados con los fines de la institución.

En una palabra, la supervisión resulto ser activa, dinámica y enriquecedora, pues, se ha realizado por quienes resultaron estar capacitados profesionalmente para la función, esto llevo a generar un proceso que a ayudado a verificar el desempeño del personal subordinado para trazar controles y procedimientos que mejoren las condiciones de trabajo, buscando brindar servicios de enfermería de calidad y desarrollo, así asegurar el logro de los objetivos institucionales.

En el departamento de enfermería de toda institución de salud ha sido indispensable la supervisión, como parte del sistema administrativo, a fin de identificar las habilidades, fortalezas y debilidades, y promover un ambiente favorable de apoyo mutuo, productividad, eficiencia y eficacia en el desempeño profesional. Por otra parte, la importancia de que fuese reconocido el acervo cognitivo por medio de elementos teóricos sobresalientes que contribuyeron a realimentar sobre la supervisión y el desempeño laboral del personal de enfermería, para desarrollar una supervisión que mejore el trabajo y contribuya a la satisfacción del personal (Parra, 2002: 42).

El ejercer una supervisión bien fundamentada, ha garantizado que el elemento humano perfeccione y desarrolle habilidades aumentando también su productividad. Se debió considerar que existen diferentes métodos de supervisión (observación, recorrido de supervisión, entrevistas y enseñanzas), cuya meta principal ha sido valorar las habilidades intelectuales y técnicas, en la realización de las funciones diarias por el personal colaborador (Fernández, 2002: 23).

A este respecto con el campo competitivo actual, se debió señalar que en las organizaciones se plasmasen objetivamente los resultados de cuán eficientemente se a realizado el trabajo de la supervisión dirigida a los diversos niveles (operativo, administrativo, etc.), validando, con elementos objetivos, ¿cómo se han ejecutado las acciones técnicos-administrativas?, toda la gama de conocimientos que debió de mostrar la supervisora, para hacer el enlace de comunicación vital exigió un apto desarrollo laboral basado en respeto, confianza y participación en toda la cadena de autoridad de los hospitales y el personal de enfermería, de ahí la razón de esta investigación. Para una mejor formación integral cognitiva práctica, experto en el área de su competencia, capaz de observar, guiar, orientar y enseñar a los individuos a que ejecuten trabajos operativos en el área de campo (Cols, 2004: 493).

Para ello, se requirió de conocimientos que fundamentaran a la práctica gerencial en las áreas administrativa, docente, de liderazgo, comunicación e investigación, entre otros. Sin embargo, no se tenían delimitados los conocimientos que debe poseer el personal supervisor que ejercía la función supervisora, es por esto que surgió la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los elementos cognoscitivos requeridos para el perfil deseable del supervisor de enfermería en la unidad hospitalaria?

JUSTIFICACIÓN

La finalidad de la supervisión ha sido mejorar la calidad de la atención, creando un ambiente favorable que impulse el desarrollo, la capacitación y la intervención del personal de enfermería, la presente investigación nació debido a la expansión de los servicios hospitalarios, que acompañaron a nuevos servicios de enfermería y la adaptación de tareas más amplias, variadas y realizadas por el personal ya que en muchas ocasiones fue catalogado como personal empírico, debido a que no contaba con los conocimientos básicos y/o necesarios para el desarrollo de dichas labores.

Los antecedentes que se tenían en relación a la investigación científica desarrollada por el personal de enfermería, sobre la supervisión en enfermería en áreas hospitalarias resultaba insuficiente para mostrar la visión actual de ese campo, es por esto que la presente investigación pretendió conformar el perfil ideal del personal supervisor en enfermería.

Por otra parte los aspectos motivacionales extrínsecos también han estado relacionados con el ambiente del trabajo: la política organizacional, los métodos de trabajo, la colaboración técnica en el campo laboral, las mejoras en las relaciones interpersonales, y las condiciones de trabajo, son algunos de los soportes que las supervisoras debían conocer las intervenciones de supervisión. Un propósito de la supervisión es mejorar en la productividad impulsando el desarrollo y capacitación del personal, establecer y mantener relaciones interpersonales significativas, en lo anterior radica la importancia de este estudio.

El personal supervisor de enfermería, según su jerarquía se colocaba como administradora, el eslabón entre la dirección y el personal operativo. De tal manera, que si la supervisión es eficaz, tendrá como resultado la satisfacción personal, la productividad y la armonía en el trabajo, alcanzando los objetivos primordiales del ser supervisor, tales como: mejora en las condiciones de trabajo, mejorar la calidad de la atención proporcionada a el paciente y familiares, creando un medio ambiente favorable a la productividad, impulso del desarrollo en el personal, mantener la disciplina, el interés por el trabajo, optimizar la utilización de recursos materiales,

incentivar y favorecer el desarrollo profesional, mantener la disciplina e interés, para asegurar el logro de los propósitos institucionales.

En la actualidad, la gestión es considerada el eje rector de las funciones del capital humano del área de supervisión de enfermería en una unidad hospitalaria, mediante la utilización de los procesos administrativos permiten: planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el cuidado proporcionado a los usuarios, en cuanto a calidad y seguridad hospitalaria, normando las funciones de los equipos de trabajo de las coordinaciones que integran la supervisión con apego a las políticas y objetivos institucionales (Ledesma, 2007: 17), el nivel de conocimientos básicos que se han requerido para cumplir con estas tareas hasta el momento no se tenían delimitados para la conformación de un perfil profesional que le posibilitara el desarrollo de tal acción al personal supervisor.

Por otra parte, la capacitación profesional en gestión, liderazgo, función educativa y de investigación, debían de ser conocidas por el personal supervisor, que a su vez debería ser evaluado por líderes de mayor jerarquía para determinar si fue viable o no su ejecución de funciones dentro del departamento de supervisión de enfermería, para el desarrollo del personal e instituir de métodos y equipos que pueden mejorar la calidad del servicio de enfermería, reducir los costos y lograr mejores condiciones de trabajo (Ledesma, 2004: 228).

OBJETIVOS

Objetivo general.

Determinar los elementos cognoscitivos que conforman el perfil deseable del supervisor de enfermería en la unidad hospitalaria.

Objetivos específicos.

- Establecer los elementos específicos sobre el proceso administrativo necesarios para el desarrollo de la supervisión de enfermería en el área hospitalaria
- Señalar los conocimientos que debe poseer la enfermera supervisora para aplicar el proceso de enseñanza.
- Enunciar los elementos de la comunicación con los que debe contar la enfermera supervisora para ejercer su función.
- Señalar los métodos o instrumentos de la supervisión que debe dominar la enfermera para asegurar el cumplimiento de su trabajo.
- Describir las características de liderazgo que debe conocer la enfermera supervisora para ejercer sus funciones de forma óptima.

HIPÓTESIS

Existen conocimientos específicos que debe poseer el personal supervisor para conformar el perfil profesional necesario para desarrollarse en las instituciones hospitalarias.

ELEMENTOS DE LA HIPÓTESIS.

Variable

- Perfil del supervisor en enfermería

Unidad de observación.

- Conocimientos específicos.

Unidad de análisis.

- Perfil profesional deseable del supervisor en enfermería.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
PERFIL PROFESIONAL	Se constituye de conocimientos, habilidades, actitudes y características académico-laborales que debe poseer la persona se caracteriza porque incluye un conjunto de acciones que implican conocimientos, técnicas y algunas veces, una formación cultural, científica y filosófica. Dichas acciones permitirán ejercer tareas que aseguran la producción de servicios y bienes concretos, así definir una

	profesión, esto implica determinar las actividades ocupacionales y sociales que dependen del contexto en donde se practiquen (Díaz, 2011: s/p).
--	---

OPERALIZACIÓN

CONCEPTO	CATEGORÍA	ITEMS
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <p>Se conciben como el conjunto de elementos teóricos-prácticos del área del saber que conforman una disciplina en particular (Leidner, 2001: s/p).</p>	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración 	<p>1.- ¿Cuáles son los elementos específicos sobre el proceso administrativo necesarios para el desarrollo de la supervisión de enfermería en el área hospitalaria?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Docencia / Educativo 	<p>2.- ¿Cuáles son los conocimientos con los que debe contar la enfermera supervisora para ejercer el proceso de enseñanza?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación 	<p>3.- ¿Qué características de la comunicación son con los que debe contar la Enfermera Supervisora?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisión 	<p>4.- ¿Cuáles serían las técnicas, métodos o instrumentos de la supervisión que debe dominar el personal supervisor para asegurar el cumplimiento de su función?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo 	<p>5.- ¿Qué características del liderazgo debe conocer el personal supervisor para ejercer sus funciones de forma óptima?</p>

METODOLOGÍA

El estudio se planteó con enfoque cualitativo porque según Hernández (2014) refiere que la investigación cualitativa se centra en la comprensión de la realidad considerada desde sus aspectos particulares y vista a partir de la lógica, considerando los aspectos particulares del protagonista, desde una perspectiva interna y subrayando las acciones de observación, el razonamiento y el descubrimiento de nuevos conceptos desde una perspectiva holística. Siendo congruente para estudiar al personal supervisor desde y con un enfoque holístico, así descubrir los conocimientos que conformen su perfil profesional ideal.

Fue de un nivel descriptivo, porque buscaba especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analiza (Hernández, 2014: s/p) ya que se registra, analiza, e interpreta la naturaleza actual del fenómeno con hechos, describiendo en el perfil profesional deseable del supervisor de enfermería, sin intervención ni manipulación de variables. La investigación tuvo como objeto de estudio: los conocimientos requeridos para conformar el perfil profesional deseable del supervisor en enfermería, para ejercer la función en los servicios hospitalarios de salud.

El proceso adoptado para la recolección de datos fue el método de la entrevista individual, apoyada por una guía semi-estructurada con preguntas abiertas, teniendo un total de seis preguntas dirigidas al personal directivo de las supervisoras, siendo considerado como el criterio de inclusión, sumado a que debía de contar con un mínimo de dos años de experiencia profesional en el cargo desempeñado, con trayectoria que acreditara su formación profesional en el área administrativa y que cumplieran con el requisito de ser jefas inmediatas ya sea subdirectoras o directoras de enfermería. Como criterios de exclusión serían aquellas jefas de enfermeras que no desearan participar en la investigación y, se eliminaron las entrevistas que no aportaron datos relevantes a la investigación, el número de participantes estuvo determinado por la saturación de datos, tal y como lo determina la metodología cualitativa, siendo un total de 7 entrevistadas.

Las entrevistas fueron grabadas, para posteriormente ser analizadas por los entrevistadores, así mismo la determinación de un escenario siendo necesario que cumplieran los requisitos básicos para la realización de la entrevista como son: un lugar con iluminación, libre de ruidos y de otro tipo de distractores. Previa revisión de los instrumentos de grabación para verificar su óptima funcionalidad la entrevista y fue transcrita en la totalidad por el investigador.

Para el análisis y tratamiento de los datos obtenidos de la entrevista, se utilizó la técnica cromática, que consiste en tener los datos recolectados y transcritos en su totalidad, fueron leídos por más de una vez para poder realizar su selección que permitiera identificar cada una de las pre categorías correspondientes a la investigación, mediante distintos colores se aglutinaron los datos o hallazgos, se pre etiquetaron en una gama de colores para ser analizados, e incluso determinar si surgían o no nuevas categorías.

La discusión de los resultados se efectuó contrastando datos empíricos con el referencial teórico, en conclusión se buscó demostrar que los hallazgos presentados eran los más sobresalientes de la investigación buscando fueran estos los que generasen los fundamentos, para la conformación del perfil profesional. Los resultados obtenidos se presentaron en subcapítulos según las categorías que emergieron.

Consideraciones Éticas.

También se tomaron en cuenta consideraciones éticas según los aspectos marcados en el reglamento de la Ley General de Salud en materia de investigación para la salud, que el título 2, capítulo 1, artículo 10, fracción V se refiere al consentimiento informado de los sujetos implicados en una investigación, también se señaló el respeto a su libertad de decidir de no participar en la investigación y para quienes aceptaron participar se dejó en claro que en dicha investigación podrá ser suspendida en cualquier momento por el sujeto, sin ningún tipo de represalia para ninguno de los implicados. Se dio a leer y firmar previamente el documento a los

participantes (Anexo N° 1). Por otra parte el investigador se responsabilizó del aspecto ético al garantizar del resguardo del anonimato de identidad de los participantes, cumpliendo el principio de privacidad del artículo 16 que hace referencia al anonimato de los sujetos de investigación, para tal se señaló a cada participante con un número.

Todo proyecto de investigación en seres humanos debe ser precedido de una cuidadosa comparación de los riesgos calculados con los beneficios previsibles para el individuo o para otros, tal como se lee en la declaración del artículo 17 de la declaración de Helsinki, quien considera como riesgo de la investigación a la probabilidad de que el sujeto de investigación sufra algún daño como consecuencia inmediata o tardía del estudio, por lo cual las investigaciones son clasificadas en tres niveles como investigaciones sin riesgo, con riesgo mínimo y con riesgo mayor, los cuales fueron explicados a los participantes indicándoles que basándonos en el sub artículo I de la misma declaración se consideraría como una investigación sin riesgo para los participantes, porque se utilizarían técnicas y métodos de investigación en los que no se realizó una intervención en las variables fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos.

Las consideraciones bioéticas de esta investigación se apegaron al: CÓDIGO DE ÉTICA MÉDICA DE NÚREMBERG: Establece que el consentimiento voluntario del sujeto humano es esencial en los proyectos de investigación científica. La persona implicada debía tener capacidad legal para dar su consentimiento libremente, sin encontrarse sometida a algún elemento de fuerza, fraude, engaño, coacción o algún otro factor coercitivo o coactivo, debía tener suficiente conocimiento y comprensión de la investigación.

Con respecto al sigilo, se mantiene la confidencialidad de la información obtenida de los participantes en la investigación, solo los investigadores y personas del equipo de investigación pueden identificar las respuestas de los sujetos individuales, así se dio cumplimiento del artículo 16 de la ley mencionada, que refiere que las investigaciones en seres humanos, se resguardándose los datos por 5 años, para

posteriormente su destrucción, esto con efecto de ser cumplido por el investigador principal. Los datos personales debieron ser recabados y tratados de manera lícita conforme a las disposiciones establecidas por esta ley y demás normatividad aplicable, evitando el uso de medios engañosos y fraudulentos.

Comité de ética.

Para dar cumplimiento a la normatividad el proyecto de investigación se envió al comité de ética ya que la misión de los Comités de Ética es proteger los derechos y el bienestar de los sujetos de investigación por medio de la revisión de los protocolos de investigación, asegurando que cumplan con las leyes y normas éticas locales e internacionales (Amdur, 2011: 12). De tal manera velar porque haya una adecuada previsión para proteger la privacidad del paciente, por ello se envió al comité de ética de la investigación del CICMED – UAEMEX, para su evaluación y así verificar el proceso y materiales que serían utilizados para obtener el consentimiento informado de los participantes, además de evaluar la validez científica del diseño del estudio, de este proyecto.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1.- La supervisión

La supervisión es un proceso, en el cual una persona experimentada cualificada (el/la/supervisor/a) ofrece a una persona sin experiencia en este campo (el/la supervisando) posibilidades de aprendizaje a través de orientación, instrucción o control. Estas posibilidades de aprendizaje están dirigidas a la persona misma o a su interacción con otros, por ejemplo clientes, miembros de un grupo, colaboradores y las condiciones institucionales del contexto labora (Schmelzer, 1997: 17).

La supervisión se deriva etimológicamente, del latín *súper* sobre y *videro ver* y es decir mirar desde arriba, mirar desde lo alto (Reyes, 2010: s/p) así que la supervisión de enfermería es: una dirección democrática que orienta los esfuerzos y acciones del personal supervisado hacia el logro de objetivos organizacionales, a través del desarrollo de las potencialidades del supervisor, con el propósito de aumentar la calidad y satisfacción personal.

Otro concepto menciona que la supervisión es uno de los métodos de desarrollo profesional de las profesiones de ayuda, ya que se manifiesta particularmente funcional en las profesiones en las que es importante el manejo de las relaciones: se dirige hacia el desarrollo de profesionales altamente integrados y competentes. Tras la revisión crítica de los diferentes enfoques de supervisión que históricamente se han desarrollado, se presenta un modelo integrativo de supervisión en grupo, que se mueve en la perspectiva crítica de la formación, exponiendo las bases teóricas en que se fundamenta, el desarrollo del proceso y las funciones del supervisor, así como algunas estrategias y técnicas propias de esta supervisión (Lobato, 2007: 29).

La supervisión es considerada como un proceso en el cual una persona califica y verifica el desempeño del personal para establecer controles y procedimientos que mejoren las condiciones de trabajo, buscando brindar servicios de enfermería de calidad. El personal de enfermería debe de contar con conocimientos teórico-práctico, experiencia, habilidades y destrezas, valores y aptitudes que brindan identidad profesional al supervisor en enfermería.

Esto corresponde a la actividad o conjunto de actividades que desarrolla un profesional al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Se define como un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios (Ander-Egg, 1995: s/p).

Lo que lleva a entender que la acción de inspeccionar o vigilar una tarea o una labor y aun si la definición no dice que se debe llevar a cabo *viendo desde arriba*, se ha denotado la importancia de contar con una visión global de cada acción para crear un juicio crítico y objetivo para la acción u objeto supervisado, esto por la supervisora, que es la persona que realiza tareas de supervisión, esta acción trata de unas funciones administrativas, docentes, de investigación y sobre todo operativas. En lo administrativo, prevalece la tarea de estímulo, orientación y guía; en lo docente, ya que se tiene la finalidad de enseñar debido a que el puesto que el supervisor tiene una relación intermedia entre la institución y el profesional de campo.

Según Balderas (2015) define a la supervisión como una dirección democrática que sigue como objetivo primordial el supervisado y su realización plena, lo cual se entiende también por la necesidad de que el supervisor motive a sus supervisados para buscar la autorrealización y superación profesional, haciéndolo de manera

neutral, es decir que no se presenten incidentes de preferencias de ninguna índole y básicamente que todos sean tratados por igual, de lo contrario podría haber elementos que pongan en riesgo o alteren al buen funcionamiento del equipo de trabajo.

1.1 Rol del Personal Supervisor

La supervisión de enfermería ha ido cambiando en los últimos años, pasando de una gestión administrativa con mucha dependencia, en gestión de personal y de resolución de problemas de otras áreas, la supervisión basada en los cuidados de enfermería. Cada vez la supervisión conoce su cartera de servicios y se ajusta a estos dependiendo la demanda de cuidado, así como contar con un sistema de medida de su producción para la aportación de la enfermería al producto final. Las supervisiones, de las unidades de enfermería son gestoras de cuidados de enfermería y asumen la función directiva de enfermería, situando su gestión en coordenadas de calidad y costos (Jiménez, 2000: 403).

En este orden de ideas y con la intención de desentrañar el verdadero rol del supervisor, hay que considerar que los procesos implican en su perfil profesional que su rol va más allá del profesional con conocimientos específicos sobre una materia determinada. *El supervisor*, entonces, es parte del sistema organizacional al punto que su presencia es esencial, pues, influye en los métodos y correctos procedimientos, seguro para llevar a buen final los fines de la institución o servicios.

La acción permanente del supervisor, en cuanto, lidera una acción de carácter estratégico para la institución y que se refiere a todo aquello que tiene que ver con el clima laboral y con las acciones de seguridad ocupacional. Es decir, el supervisor no sólo tiene a su cargo la buena ejecución de los procesos de enfermería, sino que además, se preocupa del bienestar de la gente que trabaja bajo su dirección y fundamentalmente de la seguridad de estos (Jiménez, 2000: 404).

De ahí que el personal supervisor demuestra su ejercicio superior, al permitir el desarrollo constante de sus trabajadores, a fin de que logren una armonía integral en

el equipo de trabajo comunicándose activamente con sus funciones productivas y entregando lo máximo de sí, en un plano de permanente coincidencia y armonía en lo que ellos quieren y en lo que ellos hacen. Por consiguiente el supervisor también emplea sus conocimientos y experiencias, para mejorar las actitudes y reafirmar las aptitudes de la gente que se encuentra bajo su mando, por ello, además, es de su responsabilidad el mejoramiento permanente de las condiciones de producción, pues, es la única forma de lograr las metas que impone la empresa y que aplican los mandos gerenciales de esta.

1.1.1 Principios de la Supervisión de Enfermería

La supervisión debe juzgarse y medirse por los resultado que obtenga, en la medida que estos sean favorables y relacionados con los fines de la institución, para ello se rige por los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación productiva-preventiva (Van Kessel, 2000: 92).

Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia, nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas, estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso, lo que se puede leer a continuación, y que habla sobre los principios que debe seguir el personal supervisor:

- El capital humano debe comprender siempre claramente lo que se espera de ellos.
- Las personas deben tener guía al hacer su trabajo, la buena supervisión orienta al personal en cada situación de trabajo basándose en principios comparables. Se empeña en lograr que el personal promueva y desarrolle nuevos métodos de tratamiento y procure mantenerse a la par de los adelantos logrados por la tecnología.
- Procura fomentar un interés creciente en el desarrollo individual y en las contribuciones que puedan mejorar el servicio.
- Siempre debe otorgarse reconocimiento al buen trabajo. La supervisión opera la: justicia, la imparcialidad y el reconocimiento del esfuerzo y las contribuciones del personal son necesarios para mantener buena disciplina y la moral. Las supervisoras procuran estimular al personal con un alto grado de motivación en el servicio que asegure la tranquilidad y el bienestar constante del personal y de los pacientes. El trabajo deficiente merece crítica constructiva.
- Las personas deberán de tener oportunidades de demostrar que pueden aceptar mayores responsabilidades. Las supervisoras fijarán asignaciones y las elaborarán de acuerdo con la capacidad creciente del personal para asumir las responsabilidades que implican y para que rindan un poco más.
- Estimular el desarrollo individual.
- Las personas deberán trabajar en un ambiente seguro y saludable (Gonzales, 1997: s/p).

1.1.2 Niveles Jerárquicos en Enfermería.

La estructura administrativa de enfermería es la forma en que están ordenadas las unidades que componen al organismo y la relación que guardan las unidades entre sí, estas a su vez construyen las unidades administrativas, que integran la estructura de los órganos y los puestos que determinan los niveles jerárquicos.

Con la creación de órganos y puestos también se dividen las actividades de trabajo para obtener mayor eficiencia, permitiendo la especialización. Para el exitoso papel del supervisor dentro de las organizaciones se requiere que los niveles gerenciales se presenten jerarquizados y que los roles del director, supervisor, del personal subordinado se encuentren claramente definidos, con el fin de realizar las funciones requeridas en los casos que designe las instituciones (Cordera, 2006: 25).

Dentro de una institución existen criterios que determinan los puestos y plazas que necesita cada unidad de salud, basadas en funciones específicas y de especialidad en determinado proceso de atención del paciente. Los servicios de enfermería toman características significativas que requieren de un número significativo de trabajadores que integran una plantilla, y es por esto que se establecieron niveles jerárquicos dentro de la estructura propia de enfermería.

Se visualiza claramente la posición jerárquica, coloca al personal supervisor como administrador, ya que los supervisores son parte del equipo administrativo de la organización y, es importante visualizar los perfiles de autoridades y responsabilidades del puesto de supervisor.

El personal supervisor debe de estar en una posición de línea directa de responsabilidad, debe tener autoridad, para así poder observar que el trabajo se cumpla, juzgando la calidad del cuidado y fijar la responsabilidad. El conocimiento que posee el profesional con base en teorías científicamente valiosas y fiables a la aplicación en la solución de problemas que se encuentran en actividad profesional lo que les hace ser más eficaces.

El cargo de supervisión surge para completar ciertas omisiones y deficiencias en el campo de la supervisión en general. En este sentido la supervisión clínica se ha convertido en una opción administrativa y en una técnica, un instrumento que usado para fines distintos, dejando sin cuestionar los fines mismos para los que es utilizada y los fines del proceso educativo sobre el que influye, intervine y modela. En palabras de Smith, la supervisión clínica llega a ser una práctica esencialmente conservadora, que no se plantea las profundas cuestiones sociales (Smith, 2001: 332).

1.2 Proceso Administrativo

La tarea actual del proceso administrativo es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El proceso administrativo comprende diversos elementos, para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones y el no ejecutar el proceso administrativo para el funcionamiento de una organización, es un problema que puede afectar gravemente el desempeño de la misma, por lo que se requiere el análisis permanente de las actividades que el personal desarrolla, considerando además las metas establecidas, la planificación elaborada y los recursos con que se cuenta, su organización, su dirección y control para lograr los objetivos organizacionales ya que según (Koontz, 2003: 199) el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas que implican relaciones humanas y tiempo.

1.2.1 Etapas del proceso administrativo:



A continuación se mencionaran las etapas del proceso administrativo.

Planeación: consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles, la cual consiste en fijar el curso concreto de acción que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización

(Reyes, 2010: 27).

Comprende las siguientes etapas:

- **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines. Como estos son de hechos muy diversos están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.
- **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse; información y supuestos.
- **Alternativas:** trata de la información genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación: Políticas: principios para orientar la acción.

- **Procedimientos:** secuencia de operaciones o métodos.
- **Programas:** fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- **Presupuestos:** que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de pronósticos en los que aquellos descansan.
- **Estrategia y táctica:** son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras programando el tiempo y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Con los elementos planteados es posible definir a la planeación como: la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Ya que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de

los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción.

Organización: Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. Es el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambientes dinámicos. Considerando entonces que organizar es una de las funciones administrativas de un gerente. Comprende dos procesos básicos:

El desarrollo del marco estructural para la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos).

La organización define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan, ya que establecen las relaciones funcionales de la dirección, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los integrantes de la institución.

Así mismo es definida por Reyes (2010) como 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.

En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

- **Funciones:** la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

- Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel de una organización.
- Obligaciones: las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñadas por una persona.

Integración: inicia en la selección de recursos, optimizando los elementos humanos, técnicos y financieros para el cumplimiento del plan, su campo de actividad va desde el reclutamiento del factor humano material, pasando por la selección y llegando a la capacitación.

Reyes (2010) la conceptualiza como el conjunto de procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos con materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título staffing.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
- Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible al organismo social.
- Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.
- Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

Dirección o ejecución: De acuerdo con Koontz (2003) la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los

subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Mientras tanto es conceptualizada por Reyes (2010) como el resultado de impulsar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

- Autoridad y mando: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.
- Dentro de este elemento tiene importancia especialísima el problema de las decisiones.
- Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este las ordenes de acciones necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
- Delegación: es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- Supervisión: la función última de la administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y orientado.

Control: Es un proceso mediante el cual la administración que se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. Según Chiavenato (2011) el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Es en definitiva una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

Reyes (2010) menciona que el control consiste en el establecimiento del 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 y mejorar, y además para formular nuevos planes, por lo cual comprende tres etapas:

- Establecimiento de estándares y controles: porque sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.
- Operación de los controles: esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- Evaluación de resultados: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

El control se emplea para crear mejor calidad, las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores, enfrentar el cambio: este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones. Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas.

Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control. Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

Tipos de control según Koontz.

Control preliminar: incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán 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 será 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 retroalimentación, 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 retroalimentación 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.

Principios del control:

- Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- De los objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.

- De las desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- Costeabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- De la excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- De la función controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo conforman, por lo cual se diseñó la anterior figura (ver página 23) donde están contenidos todos sus elementos (koontz, 2003: s/p).

1.3 Liderazgo y Supervisión

Generalidades del liderazgo: El liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.

Clima laboral. Es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Gonçalves, 2000: 3).

De acuerdo con la definición anterior, se deduce que clima es un conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente

por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influye en la motivación y el comportamiento de esas personas, para lo que se requiere de un líder con un perfil ideal que de acuerdo con Amanhã (2002) *el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial* y lo considera como una resultante de la combinación de tres perfiles de líderes:

Dirigente: Oye a las personas, pero deja claro que la decisión final es de él. Es justo: premia a quien rinde más.

Democrático: Invita a todas las personas a participar del proceso de decisión.

Orientador: Se preocupa por el desarrollo de las personas. Crea la oportunidad para que ellas expresen enfoques diferentes y encuentren solas la mejor forma de realizar las tareas.

Para lograr esto se requiere que primero el líder se conozca mejor a si mismo, para percibir lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que hacen bien y lo que hacen errado y de ahí, pasar a incorporar nuevas técnicas según Renck (2002) menciona una línea de tres puntos para desarrollar un buen liderazgo: La primera es conocerse, la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber comunicar. Esta última es muy importante, pues el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir, esto con el fin de ejercer un liderazgo democrático, ejercido de forma compartida en todos los niveles de la organización.

Puesto que una de las tareas principales del líder es formar futuros líderes, siendo esto cada día más importante debido a que en la actualidad existen muchos subordinados con mayores y más actualizados conocimientos que sus propios jefes, lo que lleva a los líderes a construir equipos de manera más estratégica, esto es guiando a las personas especializadas en ciertas actividades a tomar el control de las áreas que dominan con superioridad.

Para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales:

- **Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente.**
Los líderes están ante la senda de un patrón de excelencia, en sus empresas hay una insatisfacción permanente, que es el motor para la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, disminuyendo la distancia entre lo que hacen y lo que podrían hacer.
- **Desafiar suposiciones.** Los nuevos líderes procuran descubrir nuevas vías, su pensamiento es como un *caleidoscopio*: unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones, es decir algo innovador.
- **Visión.** La visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro.
- **Reunir aliados.** La importancia de formar una coalición de colaboradores es obvia y confirmada por las investigaciones: las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas).
- **Crear un equipo.** El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo;
- **Persistir e insistir.** El cambio es una tarea ardua que, al principio, puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito. En esta fase, la coalición de colaboradores perseverantes puede desempeñar un papel importante.
- **Compartir los méritos.** Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos, las personas necesitan saber que son reconocidas, existen personas que de alguna manera nacen dotadas de cierto carisma que

las hacen líderes en diferentes circunstancias, son aquellas a las que usualmente se les llama *líderes innatos*. Cuando se habla de carisma, se piensa en los líderes de masa, líderes que cautivan, que son grandes comunicadores. El carisma está más asociado a un rasgo de la personalidad. La persona tiene una atracción, ejerce un cierto magnetismo

(Moss, 1997: s/p).

Otro tipo de líder es el que se forma como resultado de una sumatoria de experiencias concretas de vida y del desarrollo de algunas habilidades que lo van ayudando cada vez más a alcanzar y perfeccionar la función de líder, los líderes no necesariamente están dotados de carisma natural, pero a lo largo de su experiencia, de su auto-desarrollo, son capaces de transformar ciertas características en una gran dosis de carisma (Rossi, 2002; s/p).

Volviendo la mirada hacia los tipos de líder nato o innato se requiere de la habilidad de empoderamiento que no es más que el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo, el cual se aplica cuando de forma sistemática, se delega autoridad junto con responsabilidad; cuando se trabaja con equipos auto dirigidos y multidisciplinarios, para incrementar los procesos; cuando se designan recursos para educación y entrenamiento; cuando se reconocen los esfuerzos de incrementos y éxitos sin importar el área de trabajo se puede entender que el mayor elemento con el que cuenta el líder es el capital humano, pues son ellos quienes transforman los procesos en resultados, lo que permite alcanzar la eficacia y eficiencia que el líder requiere para mostrar una correcta gestión.

Para lo cual se requiere que el líder debe tener unas buenas relaciones con sus subordinados, debe saber comunicar, delegar, controlar, ser honesto, transparente, tener conocimiento profundo del sector en que trabaja y habilidades para el trabajo en equipo. De su gestión, de su estilo de liderazgo, dependerá el clima

organizacional que se establezca. Un líder con un estilo democrático, que aplique el empoderamiento y así podrá lograr un clima organizacional de confianza y cooperación, donde todos compartan sus conocimientos y luchan por cumplir los objetivos de la institución.

Lo que lo llevara a generar un liderazgo efectivo que según Choo (2007) es considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países, y es importante resaltar que para ello requiere a menudo de complejas habilidades sociales, no solo las tradicionales, como las de persuasión y negociación, sino que además debe tener desarrolladas las habilidades de juicio social y de toma de decisiones, ya que les permite a los dirigentes adaptarse a los demás y crear un consenso para lograr un objetivo o visión. Además, les proporciona una comprensión suficiente de las personas con las que trabaja, de sus capacidades, necesidades, deseos y creencias.

1.3.1 Líder y Directivo

El líder, de acuerdo con Palomo (2007) es quien lleva a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el que interactúa, por otro lado Yukl (2008) advierte que administrar significa asumir responsabilidades, cumplir y dirigir. Liderar es influir y orientar en determinada dirección. La clara distinción que resaltan es que:

Los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer (Bennis, 2008: 40).

Entendido de otra manera dice que el directivo administra, el líder innova; el directivo es una copia, el líder es un original; el directivo mantiene, el líder desarrolla; el directivo acepta la realidad, el líder la investiga; el directivo se centra en sistemas y estructuras, el líder en la gente; el directivo confía en el control, el líder inspira confianza; el directivo tiene visión a corto plazo, el líder tiene perspectiva a largo plazo; el directivo pregunta ¿Cómo? y ¿Cuándo?, el líder pregunta ¿Qué? y ¿Por

qué?; el directivo tiene sus ojos siempre en la línea de fondo, el líder en el horizonte; el directivo imita, el líder origina; el directivo acepta la situación que, el líder la desafía.

Directivo y líder

Mientras un directivo posee una responsabilidad legítima, emanada por la organización, quien le otorga una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, resultado de su carácter informal ya que no está ligada a la jerarquía impuesta por la empresa.

El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo (Chiavenato, 2011: 125).

Directivo, Autoridad y Poder.

Siguiendo la misma línea del punto anterior, el análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad. La autoridad:

Incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social, por ejemplo, un directivo suele tener el derecho legítimo de fijar normas de trabajo y asignar trabajo a los subordinados. La autoridad también incluye el derecho del agente a ejercer control sobre las cosas (Yukl, 2008: 152).

Todo directivo, independientemente de su estilo de dirección, es capaz de influenciar a su equipo de trabajo para lograr el objetivo propuesto. De manera que, es evidente que *un líder autocrático* también influye en su grupo, a través del temor y del castigo y el seguidor entiende que si no sigue las ideas y la visión que el directivo ha impuesto, tendrá una consecuencia negativa en su trabajo.

El líder por el contrario, llama a la inspiración, generando entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar (adecuadamente) los suyos propios, convirtiéndose en un buen emisor y receptor de emociones, valores e ideales (Villanueva, 2008: s/p) y debido a que muchas personas ven a los directivos como burócratas, entendiéndose el término como un proceso frío, impersonal y con falta de corazón hacia los empleados. Un énfasis demasiado intenso hacia los resultados puede erosionar la confianza en la gestión ejecutiva y socavar la moral.

De acuerdo con el análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad. La autoridad, incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social debido a que un directivo suele tener el derecho legítimo de fijar normas de trabajo y asignar trabajo a los subordinados. La autoridad también incluye el derecho del agente a ejercer control sobre las cosas (Yukl, 2008, 152).

Existen gerentes talentosos que se ven amenazados con fracasar debido a la excesiva presión que ejercen sobre sus subordinados, con el fin de obtener los resultados impuestos, sin importar cómo lo alcancen (Spreier, 2006: 67) y cuando los intereses del líder coinciden con el bien común del equipo de trabajo y de la organización, se podría decir que este está enmarcado dentro de un verdadero liderazgo, pero cuando sucede lo contrario, es decir, cuando los intereses del líder están fundamentados en sus deseos y pasiones propias, estaría enmarcado en lo que Yukl (2008) llama el *antiliderazgo*.

1.4 Enseñanza y Supervisión

Generalidades de la docencia: Una visión más amplia del proceso educativo y de la realidad social actual, esta visión más amplia de la realidad, puede ser la vía que permita reflexionar de forma individual y colectiva sobre la implementación de planes y proyectos dirigidos hacia el desarrollo cognitivo-racional, emocional y volitivo, para mejorar la forma de ser y de vivir, es decir, hacia la autonomía, el diálogo y la disposición emocional y volitiva del educando, y tener capacidad, puesto que en enfermería, al igual que en otras profesiones, por el hecho de trabajar en un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, en el cual el hombre como ente holístico es el principal protagonista, este enfoque puede ser visto como avance profesional, ya que nos lleva a actuar en forma interdisciplinaria y no aislada para enfrentar los complejos problemas.

Todos los esquemas de trabajo que se tienen en enfermería y que de una u otra manera han sido efectivos en la generación de conocimiento en el proceso educativo, la supervisora de enfermería debe tener presente que múltiples y variados medios de aprendizaje exigen de una actualización y adaptación según el contexto de aplicación, y ya que estos cambios, deben ser asumidos como nuevas estrategias que vienen a complementar o yuxtaponer los saberes en enfermería, para lograr la contextualización e integración de una percepción de la realidad global del dirigente, que le permita abandonar actitudes rígidas, y adoptar una postura coherente y crítica con enfoque multidimensional y constructivista en el campo laboral.

Este cambio o ruptura con los viejos paradigmas, no debe ser visto como una forma de desechar todos los esquemas de trabajo que se tienen en enfermería y que de una u otra manera han sido efectivos en la generación de conocimiento en el proceso educativo, sino que por el contrario. De acuerdo con la Organización Mundial de Salud (OMS), el Consejo Internacional de Enfermería (CIE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) consideran que la profesión de Enfermería debe contener una serie de conocimientos para que pueda realizar la misión que le corresponde dentro de los servicios de salud, los organismos internacionales han

dado siempre una gran importancia al trabajo de enfermería en el campo de la salud y se han pronunciado sobre sus conocimientos y funciones.

En el caso de la supervisión en enfermería, el proceso de enseñanza-aprendizaje debe buscar la participación del subordinado y realizar acciones de reforzamiento de las conductas deseables implementando las intervenciones necesarias, descrita en el siguiente apartado:

- La supervisión se configura como una enseñanza personalizada y activa que permite al supervisando expresarse y ser sujeto activo de su propio proceso de aprendizaje.

La adopción de un método grupal de supervisión ofrece la posibilidad de discutir, intercambiar dificultades y problemas, diferentes experiencias de aprendizaje, confrontar sentimientos, actitudes, reacciones, planes de acción que provocan los casos y situaciones presentadas, enriqueciendo al propio sujeto y al resto del grupo que alcanza una visión más amplia del trabajo profesional (Lobato, 2007: 44).

- Esta forma de supervisar genera un clima de diálogo y comunicación, de conciencia y reflexión, que va propiciando la integración en el propio supervisando de nuevos conocimientos teóricos e instrumentales, nuevas formas de relacionarse, mayor conocimiento de sí mismo y de sus posibilidades y limitaciones, y una manera peculiar de desempeñar su rol profesional. (Lobato, 2007: 45).
- El rol del supervisor desempeña una función de mediación y acompañamiento en el proceso de aprendizaje del supervisando
(Lobato, 2007: 45).

- Suscitar, cuestionar, reflejar, confrontar, reforzar, promover, activar, fomentar, posibilita que el supervisado genere su propio desarrollo personal y profesional.
- Tratar de conseguir que el supervisado reflexione sobre su propia experiencia profesional y sobre cómo está gestionando dicha experiencia.
- Estimular el desarrollo de la actitud consciente y reflexiva de modo que la active en la práctica profesional futura de modo que se convierta en un profesional reflexivo en y sobre su actuación socioeducativa.
- Prestar atención a las observaciones y el modo de no perder de vista al capital humano, pero al mismo tiempo se observa a sí mismo como él también observa, para así contribuir a un distanciamiento constructivo, que posibilite la autonomía de los sujetos.
- Buscar que el supervisado concrete el relato de su experiencia y la observe desde diferentes perspectivas para así construir su realidad para poder ver mejor. Aprendiendo a observar y reflexionar sobre sus patrones de reacción el supervisado es capaz de distanciarse de ellos y de integrarlos en su actividad profesional.
- Promover que el supervisado permita y acepte lo que aparece en sus construcciones, al mismo tiempo que elabore tantas alternativas como le sean posibles, sondeando los límites de su solidez.
- Alentar un clima de confianza y respeto, de comunicación y diálogo, de reconocimiento y aceptación en y entre los supervisados.

- Acompañar a cada supervisando en su proceso de aprendizaje, de búsqueda, de reflexión, de cambio e integración, respetando los ritmos y el momento de cada cual (Lobato, 2007: 46).

El supervisor para llevar a cabo su tarea de mediación del aprendizaje y de su integración personalizada se sirve de diferentes estrategias y técnicas que considera apropiadas al momento de su intervención, siempre desde la perspectiva de una metodología experiencial, activa, reflexiva, inductiva, grupal y no directiva. La supervisión se lleva a cabo en sesiones que deben realizarse periódicamente, con regularidad, cada dos o tres semanas. Cada sesión debe tener una duración fija y limitada, entre una hora y media y dos horas (Lobato, 2007: 46).

Docencia o Función Educativa

La docencia o función educativa en supervisión de enfermería debe de estar orientado a fortalecer los conocimientos y potencialidades del personal de enfermería, orientando hacia la mejor ejecución del cuidado de enfermería. Para conseguir esto; es necesario:

- Participar en la enseñanza incidental o planeada a paciente y familia.
- Elaborar, asesorar y ejecutar programas de educación continua a personal de enfermería.
- Promover el desarrollo profesional del personal de enfermería.
- Participar en la presentación de casos clínicos y fomentar la participación de enfermería.
- Participar en el programa de inducción del personal de nuevo ingreso, rotación interna y ascenso.
- Implementar acciones educativas de acuerdo a necesidades identificadas.
- Asistir y promover la participación a seminarios, congresos, foros, etc.
- Participar en el desarrollo de programas educativos comunitarios.

- Facilitar la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje a estudiantes de enfermería y otros profesionales en prácticas clínicas sanitarias y hospitalarias. (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2006)

1.5 Comunicación y Supervisión

Generalidades de la comunicación: La comunicación es un mecanismo por el cual los seres humanos construyen vínculos que tienen como fin la transmisión de emociones, ideas y sentimientos, entre otros, y dan acceso a la constitución de relaciones y grupos, para la comprensión y construcción de relaciones entre las personas. Se requiere de la comunicación actúe como agente integrador y hacer que los miembros de un grupo a partir de la transmisión y retroalimentación de experiencias. La comunicación tiene sentido cuando logra transmitir ideas, sentimientos o necesidades que sean claramente descifradas y analizadas por otros, como base de la interacción humana. En los grupos humanos organizados para el trabajo es de vital importancia generar lineamientos básicos para la comunicación de los miembros de un colectivo (Barreiro, 2001: 29).

Al proceso de comunicación se debe agregarle los contenidos sociales y culturales que son elementos fundamentales para cualquier tipo de organización. La construcción de valores e identificación entre las personas miembros de un grupo de trabajo son el punto de partida para la consecución de las metas, por lo que los mensajes son tan importantes como las acciones concretas en la organización, son acciones cimentadas y transferidas a partir de las personas que conforman el grupo laboral; por lo tanto, las formas en que se transfieren y emiten deben ser vistas como acciones estratégicas que afectan al colectivo, por lo que para tener más claro el proceso de la comunicación esta ha sido clasificada de la siguiente forma:

1.5.1 Tipos de comunicación

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas, teniendo como medio de comunicación los sistemas de boca-oído, hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia y esta puede ser directa o indirecta.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento tales como hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento que requiere de periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etcétera. Se le conoce también como comunicación social o de masas.

La comunicación formal: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por lo general son mensajes que fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal (Nosnik, 2002: 23).

La comunicación informal: Fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados, se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Ese tipo de comunicación es conocida como rumor y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la institución (Nosnik, 2002: 42).

Comunicación interna: Es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, y demás capital humano), se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus elementos humanos, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos

organizacionales (Nosnik, 2002: 80). En otras palabras, el pensar en cubrir las necesidades de los individuos para que se sientan parte de la organización es una función de la comunicación interna eficiente.

Comunicación externa: Es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (Nosnik, 2002: 105).

Comunicación escrita: La comunicación escrita está ligada a un tiempo y espacio, es más estática, y permanece. En general, el escritor está lejos del lector, además, a menudo no sabe quién será el que reciba el mensaje (como en la mayoría de los libros). La comunicación escrita permanece en el tiempo y el lector puede leer al autor cuantas veces quiera. La comunicación escrita se hace más dinámica cuando se asemeja a la oral, como en el caso de las cartas personales y de los mensajes a través de la computadora, en los que escribimos casi igual que como hablamos.

La comunicación escrita sólo utiliza signos lingüísticos para denotar expresiones o estados de ánimo; tiene una estructura gramatical; por lo tanto, tiende a ser más formal que la hablada. Cuanto más conocimiento haya del lenguaje y su gramática, mayor será la probabilidad de redactar o escribir correctamente y tratamos de evitar errores de cualquier tipo, ya sea de construcción sintáctica o de ortografía, las repeticiones y redundancias se hacen notables, así como la escasez o pobreza de vocabulario.

El uso de la comunicación escrita, presenta muchas variaciones de acuerdo con la cultura, clase social, profesión o actividad de las personas, pero no se puede negar que todos necesitamos hablar y escribir para transmitir a otros nuestras ideas por medio del lenguaje; éste, al ser interpretado y comprendido, habrá cumplido su propósito esencial: comunicar.

La comunicación escrita es aquella que tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales, la comunicación escrita también puede promover uniformidad en política y procedimiento y en algunos casos, reducir costos

(Nosnik, 2002: 72).

Los elementos básicos de la comunicación

La interacción humana va transcurriendo día con día, con resultados que afectan los pensamientos y las conductas personales a la vez que provocan nuevas interacciones, por lo que es posible pensar en la comunicación como en un proceso de fases sucesivas en el tiempo, debido a que está siempre en continuo cambio. La dinámica de la comunicación, al igual que un proceso, se define como conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno en el tiempo (Chiavenato, 2011: 51).

La fuente: Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino, es la fuente de la comunicación.

El transmisor: El instrumento del sistema que enlaza la fuente con el canal, es decir codifica o transforma el mensaje emitido por la fuente en palabras, gestos o expresiones para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.

El canal: El instrumento del sistema que enlaza la fuente con el destino que puede estar físicamente cerca o lejos, en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos el instrumento para descifrar.

El receptor: Que pueden interpretar (descifrar) el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje, es el destinatario de la comunicación.

Barreras en la comunicación.

El proceso de la comunicación humana está supeditada a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas, algunas de las variables que intervienen en el proceso de comunicación afectan profundamente, lo que hace es que el mensaje tal y como se envía sea diferente al mensaje que se recibe. Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas (Chiavenato, 2011: 54).

Barreras personales: Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Estas barreras pueden limitar o distorsionar la comunicación con las personas.

Barreras físicas: Son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono, etcétera.

Barreras semánticas: Son las limitaciones distorsionadas que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación, las palabras u otras formas de comunicación como los gestos, señales, símbolos, etcétera, pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar el significado, las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas (Chiavenato, 2011: 54).

Esos tres tipos de barreras se presentan simultáneamente, lo que produce que el mensaje se filtre, se bloquee o se distorsione, además la influencia de estas

barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

Omisión: Ocurre cuando la fuente o el destinatario omiten, cancelan o cortan elementos de la comunicación provocando que esta no sea completa o pierda su significado.

Distorsión: Surge cuando el mensaje sufre alteración, modificación o cambia su contenido o significado original.

Sobrecarga: Ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesar las informaciones (Chiavenato, 2011: 54).

Comunicación organizacional.

Redding desde (1964: s/p) definía a la comunicación organizacional como el envío y recepción de información dentro de una organización, es decir, por medio de los comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados pues formaba parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilitaba la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad (Fernández, 2002: 30) ya que en la dimensión de la comunicación organizacional requiere conocimiento y habilidad en relación con los anhelos y con las expectativas de los públicos.

El modelo de la tipología sugiere que las funciones de la comunicación se pueden analizar en dos niveles diferentes: el primero, en el nivel de la organización total, la comunicación puede ser estudiada en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección, el segundo, en un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico, es decir relación superior-subordinado (Katz, 2006: 34).

Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión o adoctrinamiento de metas (Fernández Collado, 2002: 24).

En el mismo sentido Gerald Goldhaber (2003: s/p) enuncia tres definiciones sobre la comunicación organizacional: El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización. Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. También dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento/ desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

Por otra parte Quintana (1999: 45) habla de la comunicación organizacional como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Dicho flujo de mensajes es constante y consiste en el intercambio permanente de mensajes vitales tanto para la empresa como para el cliente. Quintana enuncia, además, cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y la propiedad de la información, por su parte, Martín (2006: 30) la define como el conjunto de mensajes emitido por la organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos.

1.5.2 Direcciones de la comunicación.

La comunicación descendente: implica un flujo de información que parte de los altos mandos (directores, gerentes, administradores, etc.) hacia sus colaboradores; es decir, mensajes de superiores a subordinados. Uno de los propósitos más comunes es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién

debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. La mayor parte de la comunicación que los administradores realizan dentro de la organización es descendente; por esta razón deben ser más sensibles en la presentación de información, prepararse cuidadosamente y transmitir sus mensajes con claridad y calidez (Newstrom, 2011: 68).

Actualmente los administradores tienden a ser más empáticos con sus colaboradores y a mostrarse más abiertos para escuchar sus opiniones y sugerencias; sin duda alguna, esto ha generado, en términos generales, mejores niveles de comunicación, pero también mayores problemas para las organizaciones, cuyos miembros no logran comunicarse adecuadamente, incluye los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinado.

La comunicación ascendente: es una necesidad claramente percibida en todas las organizaciones que desean mayor efectividad en su comunicación; las instrucciones de trabajo, la retroalimentación acerca del desempeño y el apoyo social son sus manifestaciones más comunes, fluye desde los subordinados hacia la jefatura tales como preguntas, sugerencias, plantear problemas. Surge en el capital humano y es dirigida hacia sus superiores en la jerarquía organizacional. Normalmente se usa para retroalimentar a los superiores e informarles de problemas en el área; es un canal para conocer las opiniones del capital humano, a la vez que permite conocer el clima organizacional. Desafortunadamente, en la práctica algunos supervisores todavía no visualizan la importancia de la información que surge del capital humano, y en muchas ocasiones generan actitudes no adecuadas hacia ese tipo de información, provocando su demora o franco bloqueo por considerarla negativa para sus propios fines, e incurrir en una franca ceguera organizacional.

Las causas más comunes de problemas en la comunicación ascendente son:

- La demora, que implica la tardanza en el flujo de información debido a innecesarias revisiones o filtros que debe tener el mensaje antes de llegar a los niveles superiores.

- La filtración, que es la selección de segmentos de la información que los administradores de nivel medio hacen para evitar que los gerentes y directivos de alto rango se enteren de cosas que no son favorables.
- El salto de niveles jerárquicos, que ocurre cuando los empleados hacen llegar mensajes poco importantes a los superiores de sus jefes, provocando con ello molestia y pérdida de tiempo a los directivos por atender asuntos que no son de su ámbito de acción; la distorsión de la información, cuando se exageran los logros o se presenta una perspectiva parcial de un problema, también constituye un problema de comunicación.
- La falta de respuesta ante la información generada por los empleados, lo cual los hace sentirse despreciados e inhibe la comunicación futura (Newstrom, 2011: 72).

Comunicación lineal: Se conciben como un proceso unidireccional entre dos polos característicos, emisor y receptor. En estos modelos basados en una concepción técnica de la comunicación, la capacidad de decisión y la fuente de influencia residen en el emisor, mientras que el receptor adopta un papel pasivo, sujeto a la influencia de la acción comunicadora del emisor. Se necesita de organización simple con esquemas piramidales donde cada jefe repita y trasmite lo que pasa en su área.

Comunicación Horizontal: Intercambio lateral de mensajes, se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización, los mensajes se emiten en relación con la tarea o con factores humanos dentro de ellos encontramos los de coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos.

1.6 Métodos y Técnicas de Supervisión

Método: Es requisito indispensable para la investigación y es la herramienta que ayuda a sistematizar u ordenar la investigación, asimismo coadyuva al logro de los objetivos preestablecidos. Para un mejor resultado se apoya en un conjunto de reglas y operaciones que se denomina técnica, está cerca el método al objeto de

estudio y auxilia al investigador en la aplicación de métodos, los cuales se categorizan en cuantitativos y cualitativos (Zeitlin, 1986: s/p).

Los métodos cuantitativos: Tienen su origen en el positivismo y buscan hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos, ver los fenómenos sociales como cosas que ejercen influencia externa sobre las personas. Adoptan el modelo de investigación de las ciencias naturales y buscan causas mediante técnicas como cuestionarios, inventarios y estudios demográficos que producen datos susceptibles de análisis estadístico.

Los métodos cualitativos: También conocidos como fenomenológicos, quieren entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante. Buscan comprensión por medio de técnicas como la observación participante, la entrevista y otras que generen datos descriptivos (Zeitlin, 1986: s/p).

Son formas determinadas de hacer algo, es decir, son instrumentos con los que se logran resultados. Incluyen planificación, organización, toma de decisiones, evaluación, clasificación de puestos, sanciones disciplinarias, adiestramiento, seguridad e infinidad de otras actividades similares.

Los procesos empleados en la supervisión para el cumplimiento de sus funciones pueden clasificarse como métodos y técnicas. Los métodos son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos en su aplicación, pueden valerse en cada grupo particular de la cooperación de todas las técnicas. Las técnicas por su parte se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden todas ellas estar integradas en cualquier método.

Los principales métodos de supervisión son:

Método científico:

- No directo
- De facetas múltiples
- De ayuda mutua

Las técnicas utilizadas en la supervisión, aplicadas en forma independiente o Integrada, pueden clasificarse como indirectas y directas.

Las principales técnicas indirectas de supervisión son:

- El estudio del fichero de *curriculum vitae* de lo capital humano (Expedientes del personal).
- Estadísticas.
- Registros usuales.
- Instrumentos técnico administrativos.
- El estudio de los planes de actualización de enseñanza.
- El estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza.
- Evaluaciones escritas o verbales continuas.
- La observación de las relaciones laborales dentro de la institución.
- Informes de atención.

Las principales técnicas directas de supervisión son:

- La observación del desempeño del personal mediante el proceso del recorrido.
- Las reuniones del equipo de trabajo y las entrevistas individuales.
- Las visitas a las diversas áreas de la unidad por el supervisor en compañía del jefe de enseñanza u otro líder (Entrevistas).
- La autorización de ausencias con fines académicos y de actualización.
- Las cesiones interinstitucionales.
- Los trabajos elaborados en comisión.
- La lectura y la redacción en los equipos de trabajo de temas relacionados al área de trabajo.

Supervisión y recorrido;

Será planeado y con propósitos bien definidos. Dará solución de observaciones durante el recorrido, durante el acercamiento a los pacientes y familiares buscará detectar deficiencias, o necesidades de atención, y durante el acercamiento con el personal buscará identificar deficiencias, destrezas, problemas de interacción, etc., que le permitirán desarrollar estadísticas y estrategias para un mejor desempeño del recurso humano (Pedrero, 2012: s/p).

1.7 Perfil Profesional

El perfil profesional es el conjunto de competencias para el ejercicio de una profesión. *Describe qué es el profesional, qué debe saber, qué debe ser capaz de hacer, qué actitudes debe reflejar en sus conductas y cuáles son sus obligaciones éticas y sociales.* Con ellas un profesional es capaz de tomar decisiones fundadas en un cuerpo de conocimientos especializados para intervenir en situaciones complejas y variadas en un campo de acción (Grandon, 2014; 84).

Ya que Díaz-Barriga describe el perfil profesional como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional. Sin embargo el perfil profesional se elabora luego de haber establecido los fundamentos del proceso curricular y forma parte de un proceso, es una etapa dentro de la metodología de diseño curricular.

El perfil profesional delimita las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en las áreas o campos de acción, tendientes a la solución de las necesidades sociales previamente advertidas. Los conocimientos científicos y técnicos son presentados y enseñados con la sencillez González (2011) enumera diez criterios por medio de los cuales define a un profesionista.

- El profesional es una persona que tiene una ocupación, con la cual está comprometido y es su principal fuente de ingreso.
- Tiene una inclinación y una motivación especial por su carrera y la mantiene durante su vida.

- Posee y domina, por medio de un proceso largo de educación, ciertos conocimientos y habilidades.
- Intentará siempre beneficiar a su cliente con el uso de sus conocimientos.
- Posee un sentimiento y una inclinación específica por el servicio por el cual utiliza sus facultades de experto.
- Domina sus propios sentimientos hacia el cliente para cumplir con sus responsabilidades.
- Se apega a una ética profesional basada en la autonomía profesional.
- Los profesionales se agrupan en asociaciones cuyas funciones son: proteger la autonomía de la profesión, desarrollar formas de autogobierno, suspender licencias profesionales.
- Son expertos en áreas específicas y concretas en las que fueron preparados y no por ello se les considera expertos en otras áreas.
- Los profesionales no deben recurrir a procedimientos de reclamo para hacerse de una clientela; únicamente pueden anunciar sus servicios.

El perfil profesional se crea con base en las necesidades que trata de solucionar el profesional en el potencial del mercado ocupacional, en el análisis de las disciplinas que pueden aportar elementos para solucionar los problemas y en la investigación, de las instituciones profesionales acerca de las posibles actividades realizadas a realizar.

Las necesidades cambian con el tiempo, en el mercado ocupacional se modifican las actividades profesionales, la evaluación de la congruencia, de los elementos internos del perfil profesional se refiere a la valoración que se hace del mismo con respecto a los niveles de generalidad o especificidad.

La valoración que se hace es a partir de su actualidad y adecuación, en función de los fundamentos que le sirven de base. Las modificaciones o correcciones del perfil profesional responde a los cambios de los elementos que lo fundamentan:

necesidades y problemas sociales detectados, potencial del mercado ocupacional, y avances disciplinados, donde se defina y se alimente el perfil profesional.

Es una imagen previa de las características, conocimientos, habilidades, valores y actitud que debe de desarrollar el estudiante en su proceso de formación. El perfil profesional delimita las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en las áreas o campos de acción, tendientes a la solución de las necesidades sociales previamente advertidas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

TEORIA DEL CONOCIMIENTO

2.1 Generalidades del conocimiento

Origen del conocimiento: La cuestión del origen del conocimiento humano puede tener tanto un sentido psicológico como un sentido lógico, en el primer caso dice: ¿Cómo tiene lugar psicológicamente el conocimiento en el sujeto pensante?, en el segundo caso: ¿En que se funda la validez del conocimiento?, ¿Cuáles son sus bases lógicas?, ambas cuestiones no han sido separadas en la historia de la filosofía debido a la íntima conexión entre ellas, la solución de la cuestión de la validez supone una concepción psicológica determinada. Quien por ejemplo vea en el pensamiento humano, en la razón la única base de conocimiento, estará convencido de la especificidad y autonomía psicológicas de los procesos del pensamiento y a la inversa, aquel que funde todo conocimiento en la experiencia, negará la autonomía del pensamiento, incluso en sentido psicológico.

El conocimiento: Es la sumatoria de las representaciones abstractas que se poseen sobre un aspecto de la realidad, en este sentido, el conocimiento es una suerte de *mapa* conceptual que se distingue del *territorio o realidad*. Todos los procesos de aprendizajes a los que una persona se expone durante su vida no son sino un agregar y re significar las representaciones previas a efecto de que reflejen de un modo más certero.

Los conocimientos tanto teóricos como prácticos de la administración se enfocarán al servicio de los seres humanos, para formar organizaciones que logren satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas, para lograr el desarrollo social, compartir bienes y servicios, propiciar y ejercer conductas altamente positivas

(Balderas, 2015: 31).

Elementos intervinientes en la obtención del conocimiento.

- Un sujeto que quiere conocer (sujeto cognoscente)
- Un objeto del estudio (objeto de conocimiento)
- El conocimiento

Sujeto que busca saber o conocer, entra en contacto con el objeto del conocimiento a través de sus sentidos, luego sus percepciones son procesadas mentalmente, al razonarlas se forman imágenes (conceptos) que son abstracciones de la realidad. El proceso concluye al conformar las propias ideas con la realidad objetiva.

Objeto del conocimiento: La materia, el universo, la teoría, los seres del universo, etc., pueden ser objetos de conocimiento y estrechamente relacionadas con las principales corrientes en la obtención del conocimiento científico y con el propósito de distinguir la orientación de las corrientes actuales en la obtención del conocimiento, definiremos primero los tipos de éste, que se explican a continuación.

Conocimiento empírico: El conocimiento empírico se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Es el conocimiento que le permite al hombre interactuar con su ambiente; es generacional, sin un razonamiento elaborado, ni una crítica al procedimiento de obtención ni a las fuentes de información.

Los conceptos empíricos son imprecisos e inciertos, se producen por ideas preconcebidas, tienden a aceptar explicaciones metafísicas y son dogmáticos. Sin embargo, el conocimiento empírico sirve de base al conocimiento científico, al extraerse con método de la realidad. Se caracteriza principalmente por un enfoque que se basa en la experiencia y que responde directamente a una u otra demanda social, a una u otra necesidad práctica, pues permite rehacer los conocimientos empíricos en el lenguaje del sentido común no es tan complejo; lo uno y lo otro tienen vínculos directos. Con el tiempo el conocimiento de tipo empírico ocupa el lugar rector.

Conocimiento científico: El conocimiento empírico se convierte en científico al extraerlo de la realidad con métodos y herramientas precisas. Se integra en un sistema de conceptos, teorías y leyes. El conocimiento científico rebasa los hechos empíricos, el cual puede generalizarse y también resulta ser pronosticable.

El conocimiento científico resiste la confrontación con la realidad, descarta explicaciones metafísicas, y utiliza fuentes de primera mano. Por ejemplo, una enfermera puede notar diferencias entre la profesional y la técnica. Sabe que realizan aparentemente las mismas funciones (conocimiento empírico), y aunque pudiera atribuir esto a los estereotipos, no acierta a explicarse las determinantes de la práctica de enfermería, ni a definir las diferencias que percibe entre una y otra.

Objetividad y subjetividad del conocimiento: Todo conocimiento es objetivo y subjetivo a la vez, objetivo, porque corresponde a la realidad; subjetivo, porque está impregnado de elementos pensantes implícitos en el acto cognoscitivo, el conocimiento vincula procedimientos mentales (subjetivos) con actividades prácticas (objetivas). Sin embargo, la ciencia busca el predominio de lo objetivo a través de explicaciones congruentes, predicciones y control de los fenómenos naturales.

De todos los conocimientos destaca el científico, porque éste contempla sensación, abstracción y lógica. Según Hessen quien cita a Aristóteles, el cual menciona que el conocimiento científico funciona según los pasos siguientes:

- Observación sensible
- Comparativamente se unifican los datos de la experiencia
- Formulación de principios con valor universal por medio de la inducción

Se hallan consecuencias de tales afirmaciones o principios por medio de la deducción, así se llega al conocimiento de las causas o esencias de las cosas.

Hessen retoma la teoría aristotélica de conocimiento en la cual se trata de superar la división y separación entre sensibilidad y razón, sentidos e inteligencia.

El conocimiento sensible se ocupa de lo particular y de lo contingente, el conocimiento intelectual se ocupa de lo universal y necesario, la ciencia es el

conocimiento de lo universal y de lo necesario; y tenemos auténtico conocimiento o ciencia cuando podemos explicar las causas.

El conocimiento sensible es, así, el punto de partida; pero, en un segundo momento, por medio del proceso de abstracción inductiva, el entendimiento produce el concepto universal, liberándolo de toda contaminación particular, partiendo de las definiciones universales, podemos dar paso al conocimiento deductivo. Las definiciones, que explicitan las características de cada forma, funcionan como las premisas universales de los razonamientos deductivos.

En resumen, Hessen retomando lo que menciona Aristóteles, dice que en el conocimiento puede observarse una cierta circularidad.

- El conocimiento comienza por lo singular (las sustancias primeras), por el conocimiento sensible, el cual proporciona los materiales para el conocimiento; - Pero después es el conocimiento intelectual, por medio de la abstracción, el que produce el concepto universal (la sustancia segunda).
- Este concepto universal, a su vez, hay que ponerlo en relación con el particular, a través de un procedimiento deductivo; así, es proyectado sobre el singular y, a su luz, el singular es conocido de un modo universal, de un modo más perfecto y que fundamenta todos los procesos propiamente lógicos.

Para Hessen, conocer es decir lo que las cosas son, esto es, relacionar lo individual (lo percibido) con lo universal (lo pensado) a través de un doble proceso: abstracción inductiva (de lo particular a lo general) y deducción (de lo general a lo particular).

Se centra en el que las cosas procurando la demostración a través de la comprobación de los fenómenos en forma sistemática., el cual tiene una cierta afinidad con el conocimiento vulgar ya que ambos tienen pretensiones de racionalidad y objetividad, es más afinado que el conocimiento vulgar porque aventura posibles respuestas investigativas y porque critica las explicaciones que

surgen a partir del sentido común, y bajo este parámetro del conocimiento científico se dice que los fenómenos suceden de determinada forma por alguna razón y no porque sí (González, 2010: 31) .

Lo cual deja por entendido que el conocimiento científico resulta ser sistemático porque es ordenado, consistente y coherente, es un sistema interrelacionado e integrado; por lo mismo, un conocimiento aislado no puede considerarse científico. Bochenski en (1981) establece que no todo el que posee conocimiento de algún dominio del saber posee ciencia de él, sino solamente aquel que ha penetrado sistemáticamente y que, además de los detalles, conoce las conexiones de los contenidos, y Mediante la sistematización del conocimiento se organizan estructuran y armonizan diferentes conocimientos con el fin de entender la realidad de la forma más completa posible, de allí que sea importante que el científico busque sistemáticamente relaciones de fenómenos.

También se considera contrastable, debido a que este permite una mayor fiabilidad del conocimiento, debido a que el conocimiento es comprobado en circunstancias variadas y por distintas personas, para contrastar el conocimiento, debemos, durante la investigación, poner en marcha diversas técnicas y procedimientos de investigación conjugando lo fáctico con lo teórico, por tanto, el conocimiento científico debe someterse a prueba, contrastándose intersubjetivamente a la luz de conocimientos objetivos por medio de la discusión y examen crítico

(González, 2010: 36).

Conocimiento filosófico: El estudio de aquello que trasciende la percepción inmediata lo denominamos conocimiento filosófico. Se basa fundamentalmente en la reflexión sistemática para descubrir y explicar fenómenos. Con este conocimiento no podemos percibir a través de los sentidos al objeto de estudio; pero tenemos la certeza que existe y podemos aproximarnos a él con un plan elaborado para definirlo y caracterizarlo. Cuando conocemos y construimos conocimiento filosófico, también lo podemos hacer de forma sistemática, metódica, analítica y crítica pero, teniendo como objeto de estudio aquello que no podemos tocar, lo intangible.

2.1.1 Epistemología

Es una de las ramas de la filosofía y es considerada como la ciencia que estudia al conocimiento humano y el modo en que el individuo actúa para desarrollar sus estructuras de pensamiento.

El trabajo de la epistemología es amplio y se relaciona también con las justificaciones que el ser humano puede encontrar a sus creencias y tipos de conocimiento, estudiando no sólo sus metodologías sino también sus causas, sus objetivos y sus elementos intrínsecos (García, 2004: 17).

El interés del ser humano por el conocimiento ha existido desde que este pudo tener uso de la razón y generar con ella avances tecnológicos, culturales, políticos, sociales, económicos y de todo tipo. Aquí es donde se ha construido entonces el interés por entender cómo el ser humano llega a conocer lo que lo rodea, ya sea esto un producto de la naturaleza o un producto de su propia creación. Se puede decir que el conocer es un proceso a través de cual un individuo se hace consiente de su realidad y en éste se presenta un conjunto de representaciones sobre las cuales no existe duda de su veracidad. Además, el conocimiento puede ser entendido de diversas formas: como una contemplación porque conocer es ver; como una asimilación porque es nutrirse y como una creación porque conocer es engendrar.

Para que se dé el proceso de conocer, rigurosamente debe existir una relación en la cual coexisten cuatro elementos, el sujeto que conoce, el objeto de conocimiento, la operación misma de conocer y el resultado obtenido que no es más que la información recabada acerca del objeto. En otras palabras, el sujeto se pone en contacto con el objeto y se obtiene una información acerca del mismo y al verificar que existe coherencia o adecuación entre el objeto y la representación interna correspondiente, es entonces cuando se dice que se está en posesión de un conocimiento (Hessen, 1926: s/p). Dependiendo del grado de la relación que se establezca entre los elementos que conforman el proceso de conocimiento puede variar de un conocimiento científico, hasta un conocimiento no científico.

Cuando se trata de conocimiento científico, muchos son los partidarios en equivar este concepto con el de la ciencia, ya que éste posee elementos inherente a la ciencia, como su contenido, su campo y su método, además del hecho de presentarse como una manifestación cualificada, que la hacen distinguir de otros tipos de conocimiento. Ahora bien, en el mismo orden de ideas, existe otra versión del conocimiento, a la que comúnmente se llama cosmovisión, o concepción del ser, asumiéndola como el principio y presupuesto de todas las cosas, la esencia de esta concepción antepone la percepción al saber, se fundamenta en que antes de identificar el objeto de conocimiento dentro de una categoría, lo percibimos como alguna cosa, un ser y este ser se antepone a las cosas que la lógica del lenguaje llama especie, género o categorías.

Es comunicable universalmente, es omnipresente, es por ello que no es posible concebir el pensamiento sin él, ya que él inunda todas las cosas. Una vez hecho este planteamiento, es propio admitirlo como una forma de conocimiento, sin embargo no se haría justicia ubicándolo dentro del conocimiento científico, es por ello que lo denominaremos conocimiento holístico.

2.2 Niveles del conocimiento:

El Nivel Sensible que se sustenta de los sentidos, por ejemplo, al captar por medio de la vista las imágenes de las cosas con color, figura y dimensiones, las cuales se almacenan en nuestra mente y forman nuestros recuerdos y experiencias, estructurando de esta forma nuestra realidad interna, privada o personal.

El Nivel Conceptual, que se basa en concepciones invisibles, inmateriales y a la vez universales y esenciales. La principal diferencia existente entre estos dos primeros niveles radica en la singularidad y universalidad que caracterizan respectivamente a estos conceptos. Por lo tanto, no tiene una forma específica o concreta, es un concepto abstracto que nos permite categorizar el mundo que nos rodea.

El Nivel Holístico: en este nivel no encontraremos colores, dimensiones, ni estructuras universales. Conocer a este nivel implica desplegar el carácter siendo de las cosas, las cosas están en cada situación, indisolublemente ligadas al fondo o abierto en el que se manifiesta. Por tal razón buscar conocimiento científico de cualquier cosa, es entonces, desplegar explícitamente el plexo en que la cosa se presenta y dinámicamente se sostiene.

El conocimiento humano: Se fundamenta en impresiones sensibles e ideas, que se forman a través de los datos percibidos por los sentidos, por lo que no podemos ir más allá de los sentidos, y resulta infructuoso tratar de abarcar las ideas (Hume, 1998: 14), pues el conocimiento humano se encuentra en un plano de complejidad superior, justamente por su coherencia y comprensividad mayores y por su aptitud para satisfacer la curiosidad autorreflexiva (Sosa, 1997: 415), dicho de otra forma es entendido como la propia capacidad heredable de un carácter le confiere a sus portadores en un ambiente determinado.

CAPITULO III

MARCO CONTEXTUAL

3.1 Contexto de la investigación

La presente investigación tuvo como escenarios dos tipos de instituciones, la primera parte fue llevada a cabo en diferentes instituciones de salud de la ciudad de México, dentro de las cuales participaron las jefas inmediatas de las supervisoras de enfermería de las respectivas instituciones: Instituto Nacional de Cardiología, Hospital General Dr. Manuel Gea González, Instituto Nacional de Cancerología e Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía.

La segunda parte corresponde a la ciudad de Toluca, donde las participantes fueron las jefas inmediatas de las supervisoras de Enfermería de las respectivas instituciones de salud, siendo: Instituto Mexicano del Seguro Social clínica #222, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, hospital y clínica ubicado en la colonia Jiménez Gallardo y Nueva Oxtotitlán respectivamente.

Considerando que las participantes se encuentran ejerciendo dentro de una estructura administrativa de enfermería es la manera en que están ubicadas las unidades que integran al organismo y la relación que guardan las unidades entre sí, estas a su vez constituyen las unidades administrativas que integran la estructura de los órganos y los puestos que determinan los niveles jerárquicos en las instituciones de salud y puestos que dividen las actividades de trabajo para obtener mayor eficiencia, permitiendo la especialización.

Dentro de la organización de las instituciones referidas existen criterios que determinan los puestos y plazas que necesita cada institución de salud, basadas en funciones específicas y de especialidad en determinado proceso de atención del paciente en los hospitales de estudio, los servicios de enfermería adquieren

características significativas que requieren de un número significativo de trabajadores que integran una plantilla y es por esto tienen establecidos los niveles jerárquicos dentro de la estructura propia de enfermería.

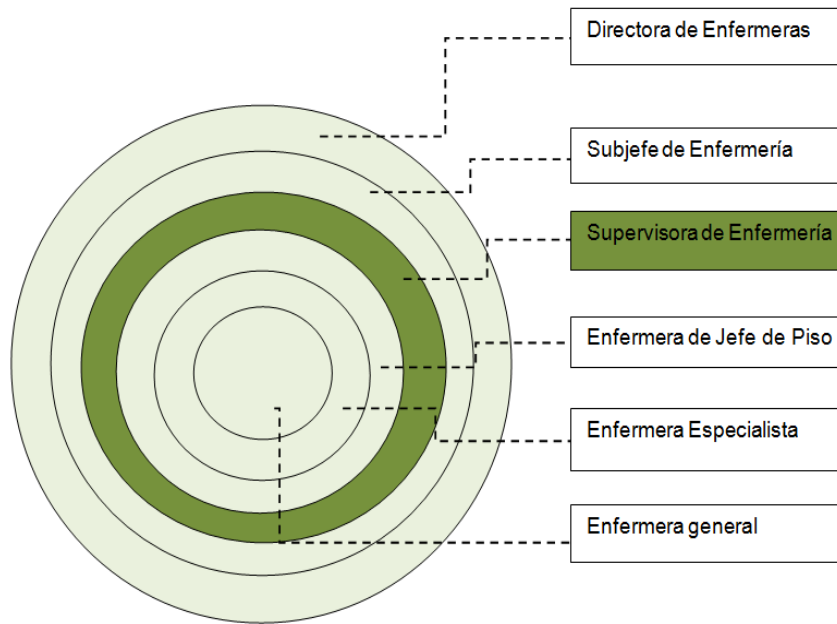
Por esta razón, es de suma importancia situar de forma clara y organizada, el nivel de responsabilidad que el personal de enfermería tiene en el esquema estructural de los establecimientos para la atención a la salud en los sectores público, social y privado, así como los que prestan sus servicios en forma independiente. Ya que en la medida en que cada integrante cumpla su labor, acorde a su formación académica, la calidad en los servicios de salud se verá favorecida y el usuario obtendrán mayores beneficios

(Secretaría de Salud, 2013).

En tales organizaciones que representan una estructura de responsabilidad y de autoridad, donde se establecen normas, principios y procedimientos necesarios para determinar las relaciones de control para que esas estructuras puedan operar, ahí enfermería tiene determinadas líneas de mando, comunicación, coordinación y asesoría.

De acuerdo con un organigrama en este se representan los niveles jerárquicos, puestos, categorías y líneas de mando donde se visualiza el nivel jerárquico en estudio, la posición jerárquica coloca al personal supervisor como administrador, por esto a continuación se refleja el sistema de organización de enfermería, donde los supervisores son parte del equipo administrativo de la organización y es importante visualizar los perfiles de autoridades y responsabilidades del puesto de supervisor y estos se reflejan en una estructura como el siguiente organigrama; donde en el centro se considera el nivel mayor y visualiza los jefes inmediatos de la supervisora.

NIVEL JERÁRQUICO DE LA SUPERVISORA



El nivel jerárquico de la supervisora está ubicado de la periferia al centro en el tercer nivel de la estructura, estando en una posición de línea directa con responsabilidad y autoridad de tres niveles de la estructura del área de enfermería y depende según la clasificación de la institución de dos posibles niveles: Directora Enfermera, subdirectora, donde será responsabilidad de quien sustenta estos niveles jerárquicos para poder realizar actividades como gestionar los recursos materiales, científicos y técnicos de equipo o elemento humano necesario, y complementario acorde a sus competencias, experiencia y alcanzar los objetivos de la organización y de los prestadores de los servicios.

Para la selección de recursos humanos, que puede definirse como la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el

rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo, la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Un elemento clave en las unidades es el personal de confianza que es la persona física que presta en forma personal y subordinada a otra física o moral una actividad humana intelectual o material, de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, con carácter general, o que esté relacionada con trabajos personales del patrón dentro del área de trabajo, y en materia de dirección y administración el personal de confianza ejerce su grado máximo, pero con autoridad, entendiendo que como supervisor tiene que entregar parte de su autoridad a sus inmediatos colaboradores, y estos, a su vez, repiten el proceso de la delegación hasta llegar a los niveles más bajos en la jerarquía administrativa.

Las participantes son las jefes inmediatas de un grupo de supervisoras, quien dentro de sus funciones estas integran sus equipos de trabajo, considerando al personal supervisor, son estas dirigentes quien selecciona a las candidatas a ocupar el puesto de supervisora, por tal motivo estas gerentes deben señalar los elementos que conforman el perfil ideal de la supervisora.

Las entrevistas se llevaron a cabo bajo previa cita, en las oficinas de las respectivas entrevistadas, debido a que ese espacio reunió, los requisitos de privacidad y ausencia de ruidos contaminantes, además de que así convino a las entrevistadas.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación reflejan las respuestas de la participación de siete actores sociales, a los cuales se les formularon seis cuestionamientos en las entrevistas, obteniendo información de trascendencia proyectando el grado gerencial que representan, se realizó la contratación de los resultados obtenidos con la teoría del conocimiento de Johanness Hessen, los cuales permitieron una visualización más objetiva del problema investigado, dando así respuesta a la pregunta de investigación las cuales se presentan en categorías y subcategorías.

La supervisión en enfermería es el eslabón altamente necesario para el correcto funcionamiento de las unidades hospitalarias, el contar con los conocimientos teórico prácticos es fundamental para ejercer sus funciones, por lo que la integración de un perfil específico para el personal supervisor debe estar fundamentado en elementos cognoscitivos este, para tal efecto se desarrolló esta investigación teniendo como referente la teoría del conocimiento de Johanes Hessen, tal teoría fue utilizada para la fase de discusión, como precedente los datos empíricos, procedente de las respuestas de las jefes inmediatas del personal supervisor, quienes opinaron según sus necesidades, experiencias y realidad del puesto que ejercen, lo que a continuación se refleja en las opiniones:

La enfermería la tiene que dominar, todas las cuestiones de administración desde sus más modernos conceptos, como son: planeación estratégica, (...) también conocimiento en el área (E-4).

Los planes estratégicos que deben de incluir nuestra misión, visión, los objetivos, el análisis de nuestro entorno, debe de ser el interno y externo en función de ese diagnóstico y análisis, establecer nuestras estrategias y prácticas de acción específicas (E-6).

Tal como se expresa, la tarea del personal supervisor es interpretar y conseguir los objetivos propuestos por la organización y transformándola en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la institución con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación (Marín, 2008: 160). La importancia radica en que el personal supervisor cuente con los conocimientos necesarios sobre administración, lo que implica considerar la planeación con sus elementos respectivos, los cuales son claves para que se puedan cubrir las metas de una institución de manera efectiva y con calidad.

CATEGORÍA: SUPERVISIÓN

El término supervisión evoca una relación jerárquica en la cual los saberes de una de las partes se les atribuye un status de superior y la otra parte es sometida a esta en temas referidos a su trabajo y su identidad profesional. Según Balderas (2015) la supervisión es definida como una dirección democrática que tiene como objetivo primordial el supervisado y su realización plena, debido a la necesidad de que el supervisor motive a sus supervisados para buscar la autorrealización y superación profesional, haciéndolo de manera neutral, es decir que no se presenten incidentes de ninguna índole y básicamente que todos sean tratados por igual, de lo contrario podría haber elementos que pongan en riesgo o alteren al buen funcionamiento del equipo de trabajo. Esta concepción de supervisión es congruente con lo referido por las participantes al señalar que:

La definición de una supervisora es esa persona que tiene mayor capacidad para la resolución de alguna cuestión que se suscite en un servicio: problema, conflicto y demás, pero también para saber dirigir, o sea hacia donde queremos que vaya ese grupo de personas (E-4).

La enfermera supervisora tiene que observar, como su nombre lo dice supervisar, estar al pendiente de todo lo que requiere, tanto del personal, como también el paciente (E-1).

Las respuestas anteriores se proyectan no solo el concepto de supervisión, sino su ámbito de acción, siendo este el personal y paciente según la perspectiva de Balderas (2009) quien refiere que la supervisión de enfermería se fundamenta en conocimientos teórico-prácticos que satisfacen las necesidades de personas, familias y comunidad, fortaleciendo el desarrollo profesional y mejorando la productividad de los servicios de enfermería, basados en la filosofía específica del conocimiento.

Es por ello que para poder ejercer el cargo de personal supervisor se debe contar con conocimientos generales de enfermería aplicables a las diversas áreas de la unidad hospitalaria como; procedimientos, técnicas, elementos de diagnóstico y tratamiento, conocimientos sobre políticas institucionales, reformas de salud, normatividad, sobre el uso tecnológico, ética, legislación, docencia, investigación, comunicación, liderazgo, entre otras, las cuales le permitirán llevar a cabo el ejercicio de sus funciones de manera óptima.

Sub categoría: Métodos de supervisión

Conocer los métodos del proceso de la supervisión es uno de los pilares del trabajo profesional y adquiere diversas características en función del ámbito de intervención, debido a que la supervisión es un dispositivo que se construye desde diferentes modalidades y ámbitos de intervención; contextos, espacios y participantes. La supervisión es entendida como una co-visión: mirar por otro la tarea, en un camino que se recorre al andar. Posibilidad de aprender, escuchar, analizar, fortalecer una red de sostén intersubjetiva que nos permita saber hacer, con el respeto a las diferencias (Fernández, 2007: 27).

La persona que supervisa gracias a sus conocimientos y habilidades es capaz de utilizar elementos, técnicas y estrategias que tiene a su favor, esto con el objetivo de

desarrollar una supervisión eficiente, sin importar el grado de complejidad que esto represente, siendo capaz de entender que, acceder al puesto personal supervisor implica un trabajo continuo, su actuar trae situaciones positivas para su persona, para el elemento humano a su cargo y para el individuo que recibe la atención y cuidados, siendo reconocido por el personal directivo en la siguiente expresión:

Tenemos la supervisión directa y la supervisión indirecta, (...) ambas son muy importantes pero en la directa si tenemos que hacer nuestras técnicas de observación nuestros recorridos en esos recorridos si es muy importante ser muy minuciosas (E-3).

Puede ser directa e indirecta, en el momento la directa cuando están haciendo los procesos, indirecta a través de encuestas que les hacemos, aquí nosotros para la satisfacción, aplicamos una encuesta (E-2).

Los métodos y las técnicas deben estar basados en los instrumentos técnicos administrativos reglamentados, normas y demás, basados en lo que es la administración y planeación, gestión y dirección, pero finalmente el método y técnica o sobre todo la técnica (E-4).

Los métodos de la supervisión le sirven al profesional de enfermería que ejerce la función de supervisión para obtener resultados, evaluando el cumplimiento de una normativa; utilizando diferentes métodos y técnicas las cuales son el conjunto de procedimientos y habilidades que se realizan para desarrollar las tareas (Furukawa, 2011: 1). El método de supervisión directa conlleva la comunicación, la observación, el recorrido, la entrevista, la enseñanza, las asesorías personalizadas o grupales, y las reuniones, así como la supervisión indirecta como el análisis de documentos, informes, manuales, reglamentos, plan de supervisión, lista de chequeos y registros de enfermería entre otros.

Es por esta razón que se asume el papel del personal supervisor de los servicios de salud, es quien representa la gestión de los servicios de enfermería del área administrativa, asistencial, docente e investigación que tiene el principal objetivo de brindar servicios de calidad, las exigencias en su actuación han incluido, el conocimiento y la interacción con todo el ambiente organizacional, permitiendo una mayor contribución en el éxito de la institución.

Sub categoría: instrumentos de evaluación.

La planificación y administración de las actividades de orden técnico y administrativo que se realizan en una organización dedicada a la prestación de servicios de salud, obliga a diseñar e implementar una serie de procesos que permitan clasificar, ubicar contabilizar, desagregar, priorizar y distinguir los recursos de infraestructura, instalaciones, equipamiento, comunicaciones y transporte que componen el recurso tecnológico de la organización (Villamil, 2010: 40). Por lo que dada la importancia que representa para una unidad hospitalaria que el personal supervisor conozca las diversas herramientas técnico administrativas y sus elementos que los constituyen, tales como los formatos de inventarios, los de solicitud de algún servicio o materiales, los de intervenciones, de gestión, productividad, no menos importantes son los de evaluación y control del elemento humano, tal cual se puede visualizar a continuación gracias a las aportaciones de los actores sociales:

La elaboración de instrumentos de control para el área finalmente sabemos que debemos de evaluar el desempeño, la disciplina de nuestro personal por lo tanto debemos de tener conocimiento de todos los controles administrativos (E-5).

Conocimientos en relación a herramientas administrativas, conocimiento en relación a aspectos de desarrollo humano, competencias donde se incluyen conocimientos (E-6).

Por lo referido la utilidad y finalidad de los instrumentos de evaluación sirven de base para la planificación de la atención, proporcionan información sobre la evolución de pacientes, favorecen la continuidad de cuidados, proporcionan información para la gestión clínica de recursos, satisface los requisitos legales, evalúa servicios, genera las políticas de calidad. Además, la mejora en la evaluación de los servicios ofrecidos y en la documentación concomitante puede influir en la calidad general de la atención a los pacientes (Fernández, 2012: 1418).

De ahí que el contar con los elementos necesarios para la cual no solo debe conocer sino diseñar y aplicar en su trabajo diario los procesos de evaluación y control interinstitucional contribuyen al incremento de la calidad de atención los individuos que asisten a dichas unidades en busca de atención de salud, lo que se verá reflejado en la confianza del paciente hacia el personal en general y particularmente en el de enfermería reflejándose el actuar efectivo del personal supervisor, demostrando así que cuenta con la capacidad que su cargo le requiere.

Categoría: Proceso administrativo

El proceso administrativo comprende diversos elementos, para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones, el no ejecutar el proceso administrativo, para el funcionamiento de una organización es un problema que puede afectar gravemente el desempeño de la misma, por lo que se requiere de su aplicación permanente en las actividades que el personal desarrolla, considerando además las metas establecidas en la planificación, su organización, dirección y control para lograr los objetivos organizacionales

(Koontz, 2003: 199).

Es por esto que para desarrollar una función administrativa como lo es un puesto de supervisión, necesita de conocimientos del proceso administrativo ya que en gran medida la determinación y consecución de objetivos económicos, sociales y políticos descansa en la competencia de quien gerencia al elemento humano; por ello el cuestionar a las dirigentes que seleccionan al personal supervisor, en relación a los conocimientos que debe poseer en este ámbito, contestaron lo siguiente:

Debe de tener conocimientos y aplicar la planeación, organización, integración, dirección, control, utilizar instrumentos administrativos, técnicas, -se utilizan mucho las políticas, normas, los programas-, manejamos presupuestos (E-3).

Debe conocer el proceso administrativo, para que en base a las funciones de la administración, poder hacer su programa de trabajo y así hacer su cronograma y llevar a cabo esta función (E-2).

Una supervisora de área, supervisora de enfermería, por supuesto debe tener todos los conocimientos actuales, sobre administración, gestión y todo lo que conllevan estos conceptos, que es la dirección, organización y demás (E-4).

Por lo expuesto y entendiendo que según la teoría del conocimiento la manera, en que el conocimiento del sujeto (personal supervisor) ante el objeto (proceso administrativo), son inseparables, debido a que el conocimiento se presenta como una relación entre estos dos miembros, que permanecen en ella eternamente en relación del uno del otro, el dualismo del sujeto y objeto pertenecen a la esencia del conocimiento. Por lo que todo personal supervisor debe tener conocimientos respecto del proceso administrativo pues la implementación correcta de los elementos del proceso administrativo dará la certeza del cumplimiento de los objetivos institucionales (Darkal, 2008: 219). De esta manera la utilidad fundamental

de esta concepción radica en que es posible aplicar el proceso administrativo independientemente de la orientación de los supervisados, así establecer la definición conjunta de metas y recursos para alcanzarlas.

Subcategoría: Trayectoria Académica

La trayectoria escolar es entendida como el conjunto de factores y datos que afectan y dan cuenta del comportamiento escolar de los estudiantes durante su estancia en la universidad. Dichos factores pueden ser de tipo psicológico y sociológico (cualitativos), o pueden proporcionar datos precisos sobre los resultados académicos tanto de los estudiantes como de la institución (cuantitativos) (Gutiérrez, 2011: 6). El análisis de ésta proporciona información que permitirá identificar una trayectoria del profesional según la institución educativa de donde proceda y del plan de estudios cursado. Además confrontar sus conocimientos con el ejercicio de su función. De ahí la trascendencia de preguntar aspecto el cual se refleja en el siguiente comentario de una de las participantes:

La enfermera tiene que ser licenciada en enfermería, con un curso en gerencia o en su defecto algún diplomado o un curso pos técnico de administración en los servicios de enfermería (E-1).

Por lo expuesto se puede reflejar la congruencia con lo que Barazal (2009: 2) alude que en la trayectoria académica, se refleja que la enfermería aumenta cada vez más el reconocimiento. Su enseñanza ha transitado por diferentes etapas, hasta alcanzar hoy una formación en el cuarto nivel con la adquisición del grado científico de doctor en ciencias. El actual desarrollo del Sistema Nacional de Salud en su extensión y cobertura, exige capital humano cada vez más eficientemente preparado, desde el punto de vista profesional y humano, para enfrentar los desafíos de este proceso y

así realizar una efectiva contribución a la elevación de los niveles de salud de la población.

Al ser personal capacitado en cualquiera de las especialidades de las ciencias se responde con un personal de alto nivel científico, dispuesto a asumir esa especialidad en cualquier momento y lugar con el dominio que le compete la formación de una trayectoria académica más completa, sin embargo al poseer grados superiores permite al elemento humano desarrollar una alta competencia, desempeño profesional, así como avanzadas capacidades para la docencia, el liderazgo, la investigación científica técnico-humanística. Derivado de esto los conocimientos con los que el personal supervisor debe contar, implicando una conjunción de tiempo dedicado a su profesionalización académica, con la acumulación de habilidades, y técnicas que desarrolla profesionalmente, lo cual permitirá un mejor ejercicio profesional.

Subcategoría: Planeación Estratégica.

Si la planificación estratégica, siendo un proceso que parte de la explicación y descripción de una realidad determinada por parte de diferentes actores sociales, que logran a través de acciones de intervención, transformar la realidad y obtener la visión que estos deseen (Sánchez, 2017: 4), la importancia de este proceso gerencial permite crear una determinante en las metas de una institución, es importante contar con los conocimientos en administración, políticas institucionales, entre otros con el fin de establecer las metas institucionales propuestas para generar planes estratégicos o mejorar los diseñados así obtener resultados positivos, tal como se relata en los siguientes fragmentos expuestos por las participantes de la investigación:

Enfermería tiene que dominar, todas las cuestiones de administración desde sus más modernos conceptos, como son: planeación estratégica (E-4).

La planeación estratégica hoy en día nos da muchas herramientas para que nosotros podamos en algún momento priorizar, desde el talento humano, el recurso, intervenciones (E-7).

Nuestros planes estratégicos que deben de incluir nuestra misión, visión, los objetivos, el análisis de nuestro entorno, debe de ser el interno y el externo en función de ese diagnóstico y de ese análisis pues establecer estrategias y tácticas de acción específicas (E-6).

Toda organización necesita tener un norte y un sur, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es ahí cuando surge la planeación estratégica, la cual debe dejar traslucir lo que se consideraron aspectos preponderantes con capacidad para hacer cambiar la balanza en favor de aquellos que adoptaron las mejores estrategias, es decir que fueron capaces de establecer directrices claras de acuerdo con lo que se vislumbraba en el horizonte

(Contreras, 2013: 154).

Por lo que el capital humano encargado de las áreas gerenciales debe poseer conocimientos para desarrollar la planeación estratégica, de esta manera refleje el tipo de estrategias que va a aplicar, como las llevara a cabo, como las va a adecuar a las necesidades institucionales y de esta manera cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Sub Categoría: Organización (Normatividad)

En la función que desempeñan las supervisoras, los controles que establecen las normas se dirigen hacia el régimen de control, estas son de especial importancia ya que la conducción administrativa, tiene como función esencial establecer sistemas de controles diversos. Entre ellos destacan los que están directamente ligados al ejercicio de la administración institucional (Bolívar, 2013: 112).

De ahí que la función del personal supervisor es la de conocer la normatividad que rige a la institución para poder comunicársela a sus supervisandos, pues al estar informados acerca de esta, se regula el actuar de todo el capital humano, quienes sabrán que su actuar siempre estará regulado por un marco normativo, por lo anterior se cuestionó a las participantes en relación a este tema y sus consideraciones las manifiestan de la siguiente forma:

Debemos conocer como prioridad nuestra normatividad, cuales son las condiciones generales de trabajo, cuales son las normas aplicables en el desempeño de nuestras funciones (E-5).

La habilidad política te la va a dar el conocimiento (...) tú tienes que conocer las condiciones generales de trabajo y luego debes conocer el código de conducta, con estas dos cosas tu puedes aplicar todo lo que venga desde arriba por ser una instrucción política (E-4).

Lo anterior se complementa con lo que menciona Montenegro (2016: 248) quien alude que la normatividad implica a todo lo que se debe seguir o lo que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.; por lo tanto, estas señalan el modo de obrar de todo elemento humano.

De ahí la importancia de que tanto el personal directivo, como las supervisoras cuenten con conocimientos acerca de la normatividad que rige su institución y en consecuencia el desempeño de funciones será con un mayor orden y apegadas a la reglamentación local, nacional o en su caso internacional.

Sub Categoría: Control

El control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos

planes, considerado como la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes, el cual implica la comparación en lo obtenido con lo esperado (Reyes, 2015: 440).

Es por ello que considerando que la evaluación es un método de control y un proceso complejo e inevitable y que al final del día otorga beneficios tanto a el empleador como al empleado, pues su objetivo primordial es su aplicación para poder identificar los puntos débiles y fuertes que permitirán continuar mejorando los procesos, esto atraerá un clima laboral más atractivo dentro de cada institución, es por ello la importancia de que el personal supervisor posea conocimientos del tema, ya que las participantes mencionan que:

Evaluamos el desempeño del personal a través de competencias y si no tienen bien definidos, ni conocen los criterios que maneja cada indicador de calidad ¿Cómo los va a evaluar? ¿Cómo va hacer su función de supervisora? (E-7).

Por lo que contar con la competencia de reconocer la capacidad laboral de un trabajador, independientemente de la forma en que fue adquirida, asegura una fuerza laboral mejor calificada, mayor movilidad laboral y mejores productos o servicios, entregando a las diferentes áreas personal calificado, capacitado y eficiente en el desempeño de las funciones así como la óptima realización de tareas. Por otra parte, al evaluar los trabajadores contarán con un mecanismo que les permitirá certificar destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos en su vida laboral, formalizando la consecución de una carrera laboral (Oyarzún, 2015: 9).

En la enfermería el llevar un control (evaluación del desempeño) de lo que se realiza dentro de una institución, es un proceso complejo que requiere de mucha capacidad para poder supervisar y dicha capacidad se adquiere mediante dos bases primordiales, la primera es por medio de la experiencia, la cual es conocida como empírica, que no es más que el aprendizaje de habilidades y conocimientos que se

obtienen con el paso del tiempo y la segunda interacción con diferentes profesionales del área.

Categoría: Liderazgo.

El liderazgo se conceptualiza como el conjunto de acciones y estrategias emprendidas por el líder para obtener éxito de acuerdo con Yukl (2008). Ya que es un proceso persuasivo o un modelo mediante el cual un individuo induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el líder y sus seguidores (Chiang, 2014: 67).

El liderazgo es ejercido por individuos que cuentan con las competencias necesarias sobre control, y la capacidad de manejo de elemento humano entre muchas cualidades más, pero una de las competencias primordiales con las que debe contar es la persuasión, que le permitirá llevar a su equipo siempre hacia adelante con la finalidad de cumplir las metas proyectadas, pues es crucial para el desempeño de las instituciones, e indica que en algún momento del desarrollo organizacional se necesitara de un líder tal y como lo reconocen las gerentes de enfermería:

La enfermera supervisora tiene que enfrentar una conducta siempre de líder, de ir hacia adelante, de guiar a su grupo, de coordinarlo, de reconocerlo cuando se hacen bien las cosas, de realimentarlo cuando [las cosas] no se hicieron de la mejor manera, de convencimiento, de guía (E- 6).

Analizar siempre primero la problemática y luego decidir, tomar decisiones, un puesto de liderazgo, supervisión - siempre conlleva tomar decisiones - y evidentemente siempre buscar que esas decisiones sean para obtener el resultado deseado (E- 6).

En lo expuesto se refleja que para un perfil de supervisora no solo debe poseer conocimientos, sino personalidad de líder tal y como lo menciona Angelucci (2013:

30) quien señala como un proceso de grupo, un asunto de personalidad, como un asunto de inducir conformidad, como el ejercicio de una influencia, como un comportamiento particular, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un instrumento de lograr metas, como el efecto de la interacción, como un rol diferenciado, como el inicio de una estructura, en consecuencia, los conocimientos y actitudes se engarzan para lograr un perfil deseable de puesto gerencial.

Subcategoría: Rasgos personales del líder.

El resultado reflejo un sinnúmero de características pertenecientes a la base social en la cual se encuentra inmersa una persona, puesto que todo lo que ocurre en el contexto puede afectar o beneficiar a esta; además la personalidad se puede configurar a partir de las exigencias, demandas y estímulos que ponen a prueba sus características individuales, que le permiten desempeñarse en la comunidad definiéndolos como tendencias duraderas, modos de comportarse en una diversidad de situaciones (Montaño, 2009 : 84).

Para ser líder se debe contar con características definitorias, quien desarrolla y pule con el paso del tiempo y las experiencias, pero que también es algo con lo que se nace, es decir que el liderazgo es considerado como algo innato, lo cual será destacable en muchas oportunidades donde el individuo demostrará sus competencias y su estilo propio, el cual se basa en sus acciones, sus características físicas, como la postura, etc., donde todas y cada una de estas características le serán muy necesarias en el proceso de desarrollo de su liderazgo, tal y como lo mencionan las gerentes de enfermería:

Una supervisora debe de tener este liderazgo nato para mi es el primer factor para ejercer un liderazgo fuerte, positivo, seguro, porque, porque es importante llevar a todo el grupo a un buen fin no podemos ser en ocasiones

muy dictatoriales ni estrictas ni severas porque llevaríamos un clima laboral muy áspero (E-3).

Tiene que ser una persona muy segura, de lo contrario no puede uno proyectar la autoridad, tener el apoyo y el sustento del conocimiento para poder dirigirse a la gente, la seguridad es importante para expresarse verbal y corporalmente (E-2).

Su presencia debe ser firme, debe ser respaldadora, es decir que realmente sientan los otros o el otro que -ya llego alguien a solucionar tu problema-, o sea debe tener la autoridad, moral, profesional y ética para poder resolverlo (E-4).

El liderazgo está formado por factores físicos, psicológicos, cognoscitivos, y sociales, la importancia de contar con los conocimientos sobre estas características por parte del personal supervisor, esto es congruente tal como lo referencia Montaña (2009: 84) quien plantean la personalidad desde tres miradas diferentes, las cuales son: organización total de las tendencias reactivas, patrones de hábitos y cualidades físicas que determinan la efectividad social del individuo; como un modo habitual de ajustes que el organismo efectúa entre sus impulsos internos y las demandas del ambiente; y como un sistema integrado de actitudes y tendencias de conductas habituales en el individuo que se ajustan a las características del ambiente.

Le permitirán explotar aún más sus funciones directivas con mayor eficacia y calidad, debido a que sabrá cómo actuar en cada lugar, con cada elemento humano, así como relacionarse con ellos y los métodos correctos de motivarles para buscar el logro de las metas establecidas permitiéndole tener respuestas positivas generando con esto climas laborales adecuados.

Subcategoría: Estilos de liderazgo.

Se define al estilo de liderazgo como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados (Sánchez, 2008: 11).

El rendimiento humano es indispensable para el funcionamiento de una organización, por ello las acciones del líder deben estar dirigidas específicamente a la gestión del elemento humano como una estrategia fundamental para el éxito, el cual es desarrollado distintos tipos conocidos como estilos de liderazgo, entre los cuales se encuentran el liderazgo transformacional, que es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en búsqueda de lograr resultados importantes para la organización, el liderazgo transaccional que es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas (Rodríguez, 2010: 631). Siendo importante demarcar el ámbito del ejercicio del liderazgo fue que se cuestionó y los hallazgos son:

El liderazgo que debe caracterizar a la supervisora, un tanto asertiva en su toma de decisiones, yo creo que eso se puede lograr delimitando cuáles son nuestras funciones y sabiendo delegar a cada uno de los jefes o jefes de servicio y niveles de mando medio (E-5).

Es importante la capacidad que podamos tener para negociar la decisión la consecuencia y lo que esperamos del personal, porque es sumamente difícil trabajar con los humanos, todos tenemos diferentes formas de pensar, de creer (E-3).

El liderazgo va siendo a la situación o circunstancia se presente, puede ser un liderazgo participativo, regularmente tratamos de que no sea el autoritario, pero lo debe de proyectar, primero con autoridad, la autoridad ejecutiva que le da el mismo puesto, pero también con autoridad moral y esa autoridad moral, se la da la experiencia, se la da la toma de decisiones asertivas, se la da el liderazgo proyectado con el ejemplo (E- 6).

Tal forma del proceso de influencia no es unidimensional, sino contrariamente, consiste en un par de facetas del líder, perceptibles y valorables por parte de los miembros del grupo. Para ejercer el un liderazgo y que este sea capaz de persuadir al elemento humano para una mejora continua, es importante contar con los conocimientos sobre que es el liderazgo, los tipos de liderazgo existentes, lo cual será benéfico ya que se podrá interactuar entre uno y otro de acuerdo a las condiciones situacionales de la institución y el capital humano con respecto de las metas establecidas, así como en el comportamiento del equipo de trabajo, las habilidades y los términos laborales.

Subcategoría: Líder y/o Gerente.

Las principales diferencias que se pueden presentar entre un gerente y un líder, un gerente, es ante todo estático, y seguidor estricto de las normas, algunas veces inspira ciertos temores; un líder es dinámico, paradigmático; predica con el ejemplo la unidad e inspira confianza (Terrazas, 2015: 13). Dentro de una organización el liderazgo y la dirección son complementarios el uno para el otro. El liderazgo complementa la dirección, y la dirección al liderazgo, por lo tanto no son reemplazables. El liderazgo es necesario para conducir a la gente a que logre los objetivos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria. La dirección para mantener funcionando el sistema a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros (Pautt, 2011: 225).

El ejercer un cargo gerencial implica no solo contar con los conocimientos sobre las actividades, procesos y control de situaciones, sino que también resulta ser de gran importancia contar con conocimientos que fundamentan el liderazgo de un gerente y

así reducir las grandes diferencias que lo separan, argumentando que una u otra sean negativas, pero para nuestros actores sociales quienes consideran que ser un líder atrae mejoras a la productividad porque el elemento humano encuentra más confianza y empatía al llevar a cabo sus actividades sin el temor de ser ofendido o minimizado al equivocarse, por el contrario un líder puede acercarse y mostrarle como se realiza tal actividad, lo que se manifiesta a continuación:

Puedes ser un líder sin ser el jefe, puedes ser una líder sin ser la supervisora, la supervisora yo creo que debe proyectar su liderazgo a través de la comunicación y su presencia, su presencia firme y fuerte sin ser grosera, no solo te va a decir: ese es el líder, puedo tener confianza en ella (E-4).

Si tú eres jefe, -tú tienes el poder- si lo quieres llamar así, (...) es por ello es bien diferente tener poder y autoridad, la autoridad va muy de la mano con los valores (E-4).

De acuerdo con lo expuesto se entiende que existe una gran diferencia entre ser un líder y un gerente según lo referido por Terrazas (2005: 55) que reconoce al líder como un ser diestro para lograr actuaciones que trascienden los estándares de comportamiento de un grupo de personas, regularmente, se identifica a través de relaciones personales muy cordiales y con gran disposición para escuchar a los subordinados y ve a un gerente como aquel que se focaliza en la toma de decisiones, en el control total de las actividades a su cargo, busca el menor costo posible y el mejor resultado, teniendo como base los enfoques de los procesos administrativos.

El conocer las diferencias entre ser un líder y un jefe permitirán al personal supervisor buscar opciones para combinar estos dos perfiles en pro de las metas institucionales planteadas, así como generar un ambiente laboral más positivo en el cual los supervisandos vean a su líder como un guía, alguien en quien pueden

confiar no solo por sus competencias cognoscitivas sino también por su tipo de personalidad, favoreciendo la disposición de mejorar y lograr los objetivos planteados.

Categoría: Comunicación

La comunicación humana es un sistema, interactivo, complejo de producción de sentido entre actores sociales, que se configura en niveles interdependientes refiriéndonos no solo a personas sino también a grupos, organizaciones y sociedad. La comunicación tiene sentido cuando logra transmitir ideas, sentimientos o necesidades que sean claramente descifradas y analizadas por otros, como base de la interacción humana. En los grupos humanos organizados para el trabajo es de vital importancia generar lineamientos básicos para la comunicación de los miembros de un colectivo (Otero, 2008: 3).

A el proceso de comunicación se deben agregar los contenidos sociales y culturales que son elementos fundamentales para cualquier tipo de organización ya que una función del personal supervisor es transmitir la comunicación, ya sea verbal, física y escrita para informar ideas, opiniones, actitudes, sentimientos al personal a su cargo, buscando llegar con esto a diversas metas como la motivación, la proyección de cambios y satisfacciones, que le facilitaran la coordinación, donde se reflejara en los cuidados brindados al paciente, mediante actitudes de seguridad proyectando confianza entre los supervisandos, algo que se refleja en el pensamiento de nuestra participante:

Para poder dirigirse a la gente, la seguridad es importante al expresarse verbal y corporalmente, porque no puede uno estar diciendo que debe ser esto o proponer cambios temerosamente, uno debe tener seguridad para hacer las cosas (E-2).

La idea es reflejada es coincidente con lo descrito por García (2013: 21) quien menciona que el cuerpo, el movimiento y el sentimiento son los instrumentos básicos de una disciplina cuyo objeto de estudio es la conducta motriz del individuo con una finalidad expresiva, comunicativa y estética. Esto porque la expresión corporal busca trascender la expresión cotidiana. Dicho de otro modo, que cada persona a través del estudio en profundidad de su cuerpo encuentre un lenguaje propio y establezca las bases necesarias para la expresión y comunicación con los demás. Por lo tanto el lenguaje corporal apoya al lenguaje verbal, dándole más énfasis, modulando, suavizando o incluso contradiciéndolo.

Además, la comunicación tanto verbal como física siempre necesitaran una de la otra debido a que ambas son recibidas por el receptor del mensaje, quien analiza el mensaje que recibe por medio de lenguaje oral y corporal y/o textual, lo que le permite determinar en muchas ocasiones la veracidad de lo que se le comunica logrando así una comunicación más efectiva y asertiva. Por lo referido es de vital importancia el incorporar estos conocimientos en el perfil deseable de una supervisora de enfermería.

Subcategoría: Comunicación asertiva

La comunicación asertiva constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y para verbales de la comunicación y tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y pre verbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayuden a un individuo a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con la capacidad de solicitar consejo o ayuda en momentos de necesidad (Corrales, 2017: 61).

Contar con conocimientos de comunicación asertiva y aplicarlos de manera ética permite generar beneficios institucionales como la mejora en la interacción entre el elemento humano, por favorecer la detección de deficiencias que pueden ser

corregidas, generando áreas de mayor oportunidad con un clima laboral positivo, según se refleja en lo expresado por las entrevistas al cuestionar en relación al tema:

Para que esa comunicación sea asertiva evidentemente también tiene que haber aspectos de saber transmitir esa comunicación, de asegurarse que la comunicación que fue dada, fue recibida, garantizar que se entendió lo que ella está comunicando y posteriormente evaluarlo tener un mecanismo de control que la información se está dando, la comunicación asertiva (E-6).

Establecer una forma de comunicación asertiva, efectiva que tenga mayores resultados en el conocimiento de las compañeras acerca de todas sus cualidades y áreas de oportunidad eso les va a permitir que exista esa comunicación para poder detectar cuáles son las áreas que hay que trabajar con el personal (E-5).

Como fue señalado que poseer conocimientos de la comunicación asertiva permite al supervisor detectar áreas de oportunidad para tener éxito, tal como lo define Terrones (2009: 37) al señalar a la comunicación asertiva como un conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana. Su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes haciéndolo de forma honesta, respetuosa y oportuna. Este tipo de comunicación posee relación directa con el saber decir, con el control emocional y con el lenguaje corporal.

En la comunicación asertiva intervienen variables comunicacionales lingüísticas así como otros factores paralingüísticos (contacto visual, gestos, entonación, etc.). La forma en la que el personal supervisor se presente ante sus supervisandos o ante cualquier otro individuo determinara la manera en que proyecte su autoridad, y por ende, se influirá en las metas planeadas, como reflejo de la comunicación entre dirigentes y supervisandos.

Subcategoría: Comunicación organizacional.

Este tipo de comunicación se describe como el envío y recepción de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados. La cual pueden analizarse en dos niveles diferentes: en primer lugar, en el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección, en segundo lugar, en un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (Gómez, 2014: 5).

La influencia de la comunicación en un área laboral genera beneficios o dificultades según sea aplicada por ello se requiere conocer su estructura, sus medios de flujo y los métodos correctos para que sea correctamente aplicada, y esta es una gran necesidad según lo relatan las participantes en sus comentarios a continuación.

Ella [la supervisora] podrá tener una comunicación asertiva, también debe de conocer perfectamente el entorno de lo que va comunicar y debe aplicar un flujo de comunicación que está establecido en la cultura organizacional (E-6).

La enfermera tiene que ser sociable (...), sin que haya una falta de respeto, o que involucre más allá esa comunicación (E-1).

Lo referido es congruente con lo señalado por Gómez (2014: 5) quien menciona que la comunicación organizacional se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, visualizándose como un

flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Dicho flujo de mensajes es constante y consiste en el intercambio permanente de mensajes vitales tanto para la institución como para el usuario. La comunicación en una institución es indudablemente un elemento que forma parte del resultado de la calidad ya que representa gran aporte y soporte para la aplicación de estrategias ya que influye en diversos aspectos como el clima laboral, relaciones públicas, en el cumplimiento de las metas, entre muchos más que requiere conocer la supervisora de enfermería.

Subcategoría: Flujo de comunicación.

El flujo de la comunicación corresponde al patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas centrando su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se busca que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. También se interesa por los canales de información que facilitan la realización de esas tareas, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo, entre los tipos de flujos comunicativos se encuentran:

La comunicación descendente o de dirigente a subordinado: Que es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización.

La Comunicación ascendente o de subordinado a dirigente: La comunicación ascendente suele estar referida a lo que el individuo dice sobre sí mismo, sobre otros o sobre la organización. Suele ser casi inexistente en la práctica debido a las constantes trabas que se le aplican. En la mayoría de los casos, no se suele creer en este tipo de comunicación o no se le presta la atención que merece. Los equipos

directivos no perciben la comunicación ascendente como un elemento fundamental para conocer el clima social de la organización. Su mantenimiento y gestión requiere la institucionalización de determinados canales de comunicación: buzones de sugerencias, reuniones, concursos, etc.

La comunicación horizontal o entre compañeros: La comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente, tercero, difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera de mantener el control en muchas organizaciones. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal (Montoya, 2014: 10).

La comunicación institucional requiere de la participación de todas las áreas y jerarquías ya que si hay una falla en la transmisión del mensaje pueden ocurrir distorsiones o deficiencias que puedan ocasionar que las metas previstas no se cumplan, así como también un clima laboral inestable, alteraciones en la calidad de la atención brindada, entre muchas otras situaciones, esto es algo que es requerido siempre según nos lo menciona el personal:

Es muy importante la comunicación formal o ascendente y la descendente, la horizontal y el otro tipo de comunicación que tenemos con nuestro personal pues debe de ser una comunicación muy directa, muy real y objetiva (E-3).

Todo lo anterior hace referencia a la comunicación organizacional, como lo menciona Castellano (2014: 109) que en toda organización puede existir comunicación en las diversas direcciones descendente, ascendente, horizontal y diagonal. La premisa fue que las distintas situaciones que se presentan en esta institución son causadas por una inadecuada práctica de la comunicación. La observación directa del hacer diario, aunado a las declaraciones de descontento del sistema comunicacional que emiten

los trabajadores, expresan una falla de estos elementos, que necesariamente influyen en todos los procedimientos institucionales.

La comunicación dentro de las organizaciones se percibe desde un paradigma transdisciplinario, donde están presentes las diferentes categorías como la psicología, la comunicación, el diseño, el factor humano, el mercadeo, la administración, la gerencia y muchas otras que aún no se han manifestado. Ante lo cual Montoya (2014: 9) hace mención que dice que los flujos de comunicación son utilizados para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización.

La importancia de los flujos comunicacionales es garantizar una eficaz toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, las organizaciones donde se conformen estructuras que faciliten la transmisión de la información, para eficazmente transmitidas.

Subcategoría: Barreras en la comunicación.

Las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, es considerado una barrera comunicacional.

Las fallas en la comunicación son aspectos de importancia, ya que suelen ser síntomas de problemas más profundos, como pueden ser una planificación poco adecuada, una estructura mal diseñada en la cual las relaciones no estén suficientemente claras para las comunicaciones organizacionales (Sánchez, 2007: 81). Es por ello que la comunicación es un elemento que aunque se utiliza de manera continua, no se debe olvidar que para que esta sea efectiva se deben seguir una estructura sin omitir ninguno de sus elementos, por lo que resulta importante

para todo factor humano contar con los conocimientos sobre el tema, tal como se cuestionó a las entrevistadas, contestando que:

Debe de conocer primero como se lleva a cabo una comunicación pues hay barreras limitantes de la comunicación que se presentan en una institución
(E- 3).

Tal y como hace referencia Moreno (2012: 35) quien describe a la comunicación, como uno de los sistemas del perfeccionamiento, donde influyen e interaccionan los elementos fundamentales que conforman el proceso y tiene un papel fundamental en el logro de los objetivos. En el perfeccionamiento de la cultura organizacional y en el mejoramiento de los niveles de información contribuyen al desarrollo de la institución y a la cooperación para el trabajo, por lo que la comunicación debe ser gestionada de manera integral; debe planificarse, organizarse y evaluarse estratégicamente, con una mirada integradora para poder alcanzar la eficiencia y eficacia.

La relación que existe en los procesos de supervisión y comunicación son muy estrechos pues aunque el personal supervisor tenga todas las habilidades y conocimientos sobre supervisión, si no cuenta con los conocimientos sobre comunicación, en relación con su estructura, elementos, canales de flujo, esto podrá ocasionar deficiencias en el desarrollo de las actividades de la supervisión por lo que resulta imperante la necesidad de poseer los conocimientos relacionados con los elementos del proceso de comunicación.

Categoría: Conocimientos en docencia.

La docencia es entendida como una fuente de construcción esencial de la propia ciencia y un canal de circulación de temas de investigación, métodos y enfoques, considerada una de las prácticas más ejercidas por los profesionales de la educación, sobre todo a partir de la constitución de lo que se ha denominado sistemas educativos de la modernidad; los cuales se han identificado dando como

resultado una diversidad de enfoques y concepciones que caracterizan los elementos y procesos que en éstas intervienen (Rojas, 2011: 127).

Es por ello de la necesidad estudiar y buscar la manera de ejercer la docencia con el fin de generar y articular una serie de conocimientos para lograr una mejor comprensión para la ejecución como practica educativa continua que permitirá la actualización del personal de enfermería más capacitados, tal como los actores sociales lo refieren a continuación:

La docencia es uno de los valores que se le tiene que añadir a una supervisión de enfermería [conocimiento en docencia] del resto de los demás; considero que es un instrumento completo, hay necesidad de establecer esas cualidades en nuestro personal supervisor (E-5).

Es importante desarrollar al talento humano en el área de la docencia para así expandir los conocimientos, y las buenas practicas entre los profesionales actuales, para todos aquellos que se inician o desean estudiar y ejercer la profesión (E-7).

Esta concepción resulta congruente con el pensamiento de Rojas (2011: 128) quien alude a la docencia hospitalaria como un elemento importante, ya que al integrarse los participantes en los ámbitos clínicos, el docente proporciona, a través de su conocimiento personal y sus conocimientos actuales, las bases y el apoyo necesario para el desarrollo del profesional de enfermería.

Por ello resulta esencial para el elemento humano y especialmente para el personal supervisor contar con los conocimientos sobre métodos y técnicas para la docencia, y los procesos relacionados con esta en el ámbito hospitalario, pues este es uno de los principales ejes que permitirán la actualización de elementos con las competencias necesarias para ejercer las funciones de manera efectiva, permitiendo con esto alcanzar los objetivos institucionales.

Subcategoría: Características del docente.

El capital docente posee algunas características personales que pueden ser relevantes para diseñar e implementar procesos de enseñanza entre los que destacan la persistencia en la tarea que realizan, la autonomía en su quehacer, el orden o la capacidad de planificar las acciones que emprenden, la tendencia al cambio y la búsqueda de logro. También es relevante en ellos su alta motivación pedagógica y social para desarrollar procesos de innovación con vista al mejoramiento de los aprendizajes, debido a que buscan su autoconocimiento o con el propósito de evaluar o confirmar sus autoconcepciones vinculadas a sus competencias profesionales (Ríos, 2009: 3).

De esta forma se rescata que las características personales de las supervisoras docentes quienes deben estar conformadas por un constructo multidimensional que se reflejaran en los conocimientos con los que el capital humano cuenta y con los que obtendrá a lo largo de su ejercicio profesional, obteniendo elementos que le permitirán ejercer la función de la docencia, la cual es imprescindible en el ámbito hospitalario tal y como se refleja en comentarios de la participante:

Es importante conocer desde la filosofía de la educación la epistemología conocer la pedagogía ahora la andrología, la psicología educativa, tenemos que saber las teorías de psicológicas que hay para la enseñanza aprendizaje, los métodos, los métodos son importante porque -dominar métodos para aplicarles a las personas que vamos a tratar de capacitar- (E- 3).

Lo anterior es congruente con lo referido por Ríos (2009: 15) al señalar que las características profesionales que se perciben en las docentes de sí mismas guardan relación con una actitud positiva hacia sus necesidades educativas, llevándolas a ser perfeccionistas en su trabajo docente e interesadas en saber más sobre los aspectos o factores que lo condicionan. También valoran la planificación de sus acciones

educativas, lo que permite establecer ciertos objetivos e intentar que su labor se oriente hacia la consecución de éstos.

Es por ello que todo personal supervisor debe contar con los conocimientos sobre la docencia, así como de sus características y los requisitos que deben cumplir para ejercer esta función, lo cual fomentara que las metas y objetivos puedan ser cumplidos con respecto a la formación, integración, desarrollo y crecimiento profesional del capital humano.

Subcategoría: Capacitación continua.

Se define, como una concepción de la educación, como un proceso permanente a lo largo de la vida, que involucra a la persona de manera integral y que se relaciona con cualquier tipo de actividad productiva en el ser humano, como un elemento esencial en la marcha de la civilización (Andrade, 2009: 59). Surge a raíz de las necesidades de actualización de conocimientos y capacidades en el tiempo, materializadas por medio de diferentes dinámicas de capacitación, de manera presencial, a distancia o virtuales, que abren una gama de oportunidades para todos, como filosofía mundial tal y como se refleja en comentarios de las participantes:

Lo primero es como identificar las áreas de oportunidad en la enseñanza, lograr identificar de su grupo de trabajo, que aspecto hay que capacitar y fomentar a su mismo personal para que se profesionalice (E- 6).

Promover que se lleven a cabo, cursos internos que asista el personal, incentivar al personal asistir a cursos monográficos, incentivar al personal para actualizarse más (E-6).

Lo cual se representa en lo que menciona Salum (2007: 101) que describe a la educación continua de los profesionales como el logro obtenido por medio de la

enseñanza formal en el trabajo, la preparación diaria en la cual se legitima y reproduce un saber basado en un modelo, y se cristaliza la visión cuerpo/mente, así como la división social y técnica del trabajo, siendo un proceso permanente durante la vida. Por ello la enfermera supervisora debe contar con conocimientos acerca de la educación continua, lo cual le permitirá encaminar a todo el elemento humano en la adquisición de nuevas experiencias de aprendizaje e incrementar sus competencias ante un mercado de trabajo en constante cambio, fomentando así un mayor alcance en las metas institucionales que se proyecte en la atención y satisfacción del usuario.

En la enfermería la docencia dentro o fuera de la institución hospitalaria es un proceso complejo, el cual requiere de conocimientos y capacidades, algunas veces se obtienen de la experiencia, interacción multidisciplinaria y constancia, lo cual permite al personal supervisor desarrollar, proyectos, actividades y eventos con el fin de fomentar esta actividad en sus diversas modalidades y desarrollo áreas a ejercer, tal como lo refieren las participantes:

La enfermera debe tener el conocimiento sobre los servicios que a ella le toca supervisar, a su vez enseñar a su personal, porque si ella no tiene el conocimiento, no le va a poder enseñar ni supervisar a su personal (E- 1).

La enfermera supervisora debe tener facilidad para transmitir los conocimientos, tener facilidad de palabra para la intercomunicación con el personal supervisor y con el personal supervisado (E- 2).

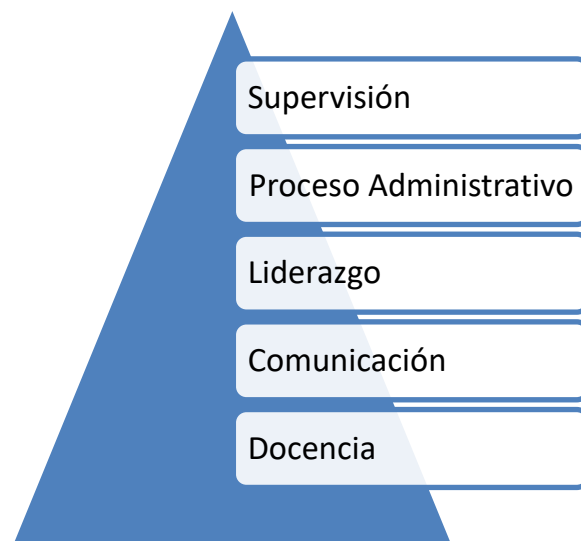
Lo señalado es congruente con lo que menciona Salum (2007: 104) que habla sobre el papel del educador como un elemento fundamental en la motivación, estímulo y búsqueda de estrategias de enseñanza-aprendizaje en cualquiera de sus ramas dentro de la educación continua que respondan a los deseos del grupo y mantengan al trabajador actualizado para poder asimilar el avance científico. Sin embargo uno

de los resultados que se debe resaltar se relaciona con el fortalecimiento del aspecto docente en el ámbito clínico, como se visualiza en la siguiente expresión:

El profesional de enfermería maneja la docencia incidental, pero no la manejamos con una meta bien definida, trabajamos en servicios, pero yo pienso que -nos hace falta fortalecer la capacitación- la formación en esta línea, tener metas y objetivos bien definidos para la intervención como docente (E-7).

De esta forma se concibe la importancia de contar con los conocimientos en docencia por parte del personal supervisor, para alcanzar los objetivos institucionales, favoreciendo un ritmo de desarrollo profesional en este personal, el cual puede fundamentar modelos de transmisión de conocimientos existentes e innovar en otras áreas.

Los hallazgos que se han podido identificar son los elementos cognoscitivos deseables para una supervisora de enfermería, para poder ejercer la función en ámbitos hospitalarios, al conjuntar estos con las habilidades, aptitudes y valores, se están integrando competencias que proporcionan un perfil profesional para todo profesional esperado aspire a un cargo gerencial de supervisión, sobresaliendo:



CONSIDERACIONES FINALES

La investigación permitió mediante el análisis crítico y reflexivo obtener de los resultados dar respuesta a la interrogante: ¿Cuáles son los elementos cognoscitivos requeridos para el perfil deseable del supervisor de enfermería en la unidad hospitalaria?, tales elementos se integran en cinco grupos: supervisión, proceso administrativo, liderazgo, comunicación y docencia, estos hallazgos permitieron determinar el perfil profesional del supervisor de enfermería.

Con resultados obtenidos se consiguió mostrar y comprender que los elementos cognoscitivos son esenciales para ejercer la función de personal supervisor, los cuales al ser complementados con otros criterios como los de selección del aspirante propicio él logró el principal objetivo de la investigación.

Seguir una metodología para la discusión de los hallazgos resulto fundamental, ya que fue el eje a seguir para poder hacer un enlace con la teoría, lo que nos llevó a entender la importancia de su interpretación y su asociación entre las funciones y actividades en el área gerencial de enfermería, así mostrar los conocimientos necesarios para formar el perfil profesional del supervisor de enfermería.

El haber utilizado la teoría del conocimiento en la presente investigación fue apropiado, debido a que se enlazo adecuadamente con el objeto de estudio principal de la investigación, lo cual nos brindó los elementos necesarios para desarrollarla, en consecuencia revelo que ejercer la supervisión de enfermería es sumamente complejo porque son muchos los procesos que se deben para conocer para la formación del elemento humano tan fundamental para el cumplimiento de la

normatividad, sus funciones o actividades dependen de los elementos cognitivos que posea el elemento humano podrá ejercer el supervisor capacitación.

Otros de los hallazgos trascendentes se relacionaron con el liderazgo donde se encontró la importancia de contar con conocimientos, para identificar las diferencias y semejanzas con respecto al rol de ser jefe o líder y su relación con el ambiente laboral, resaltando que un líder es una persona que en ocasiones se nace para serlo, a diferencia de un jefe que no siempre llega a ser un líder.

En cuanto a la comunicación, se destaca la importancia de este proceso en las diferentes vertientes, lineal, vertical y transversal, logrando determinar algunas de las barreras de la comunicación que se presentan frecuentemente entre el personal supervisor y el subordinado.

De la docencia se pudo determinar que es un proceso que se debe llevar de manera continua, existiendo factores que influyen en su desarrollo, tales como la resistencia de los nuevos elementos, para recibir instrucciones referentes con el tema, así mismo se mostraron las características con las que debe contar el personal supervisor que pretende ejercer la docencia hospitalaria, y que la capacitación continua, resulta para todo el elemento humano, ser obligatoria.

Finalmente señalar la importancia de plantear una pregunta abierta al final de la guía de entrevista, lo que genero complementar toda la información necesaria permitiendo saturar rápida y positivamente porque los participantes hicieron mención de algunos elementos que no habían externado en las preguntas previas relacionadas a las funciones administrativas del personal supervisor.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación para el uso de documentos legales y normativos institucionales, así como los de control de personal, recursos materiales e infraestructura, ya que durante la investigación se logró identificar esta limitación, lo que debilita potencializar la función.

Según los resultados obtenidos del estudio, se identificó que la gerente de enfermería, no considera los conocimientos de investigación como una necesidad para poder desarrollarlos en el ejercicio profesional, por lo que se propone que se fomente esta actividad, ya que es un campo importante para la evolución de la profesión

En los hallazgos se pudo visualizar la importancia de que el personal sea capacitado, y continúe desarrollándose en áreas como el proceso administrativo por ser una herramienta fundamental para todo administrador en cualquier área de conocimiento, de ahí que se sugiere se instrumenten cursos para reforzar estos conocimientos.

En los resultados obtenidos en lo externado por las gerentes de enfermería, se representa la necesidad de insertar en los planes de estudio de las instituciones educativas programas de formación sobre gerencia de enfermería, por lo cual se exhorta a realizar un análisis de opciones sobre las modificaciones en los planes educativos de formación de profesionales de enfermería, en facultades o escuelas que formen a este personal.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Alemán, E., Salcedo, A. & Ortega, A. (2011). La formación de enfermeras en la Escuela de Salud Pública de México, 1922-2009: Evolución histórica y desarrollo académico de la enfermería en salud pública en México. *Perfiles educativos*, 33(133). [Fecha de consulta: 11 de Marzo de 2017]. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000300011
2. Amanhã Economia & Negocio. (Porto Alegre) Edição 176, abril 2002.
3. Amdur R, Bankert E. Junta de Revisión Institucional. 3ª ed. Sudbury, MA. Jones y Bartlett Publishers; 2011, p 5-18.
4. Ander-Egg, E. (1995): Diccionario del Trabajo Social. Lumen. Argentina.
5. Andrade, J., Nava, M J & Valverde, J. (2009). La educación continua como proceso de formación académica en los alumnos egresados de las instituciones de educación superior en el estado de Sonora (México). *Rev. Contabilidad y Negocios*. 4(8), 57-62. [Fecha de consulta: 11 de Abril de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776008>.
6. Angelucci, L., Da Silva, J L. & Serrano, A. (2013). Relación entre liderazgo y valores en estudiantes Universitarios Venezolanos. *Rev. Límite*, 8(28), 29-40. [Fecha de consulta: 12 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83636194004>.
7. Aramburu N. Rivera, O. (2010), Organización de empresas, San Sebastián, Deusto.
8. Balderas, P. ML. (2015). Administración de los servicios de enfermería 7ª ed. México: Mc Graw Hill.
9. Barajas, R. & González, G. (2013). Funcionamiento y satisfacción de los procesos administrativos en un modelo educativo por competencias en las ingenierías de las UT. *Nova Scientia*, 1(10) 101-122. [Fecha de consulta: 12 de Mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203327540006>.

10. Barazal, A. (2009). Maestría En Enfermería: Una Necesidad Para El Desarrollo de la Profesión. *Rev. habanera de Ciencias Médicas*. 8(3). [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000300020&lng=es&tlng=es.
11. Barreiro, L. (2001). La comunicación en la administración empresarial *Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, 2, 29-33.
12. Bennis, W. & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
13. Bolívar, G A & Contreras, J M. (2013). El análisis de coyuntura y las políticas institucionales de control en el estudio de la reforma del Estado. *Rev. El Cotidiano*, (177), 105-119. [Fecha de consulta: 30 de Marzo de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3252700401>.
14. Castellano, L., Pensó, M. & Fernández, K. (2014). Flujo comunicacional y satisfacción de los trabajadores administrativos en la Universidad del Zulia. *Rev. Omnia*. 20(3), 106-120. [Fecha de consulta: 1 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73737091008>.
15. Castillo, C. (2013). Organización como estructura Administrativa. Recuperado de <http://orgamin.blogspot.mx/2013/04/tipos-de-autoridad.html>
16. Castro E. Miquilena, E., Peley R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Revista Omnia*, 12(1) 83-9696. [Fecha de consulta: 4 de Marzo de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>
17. Chiang, M M., Gómez, N M. & Salazar, C M; (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*. 30(52) 65-74. [Fecha de consulta: 17 de Abril de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236007>.
18. Chiavenato, I. (2011). Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.

19. Choo, H. (2007). Leadership and the workforce in Singapore: Evaluations by the Singapore Human Resources Institute. Research and practice in Human Resources Management.
20. Contreras, E R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*. (35), 152-181. [Fecha de consulta: 12 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>.
21. Contreras T, F V; Castro Ríos, G A; (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126) 72-76. [Fecha de consulta: 25 de Febrero de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21228397008>.
22. Cordera, A. y M. Bobenrieth. (2006). Administración de Sistemas de Salud. CIESS. Tomo 1. Mexico
23. Corrales, A., Quijano, N K. & Góngora, E A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un Programa Para Desarrollar Habilidades para la vida. *Rev. Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1) 58-65. [Fecha de consulta: 5 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005>.
24. Cruz, D.A. (1984). La supervisión en los servicios de enfermería, la prensa médica mexicana: México S. A.
25. Daskal, A M. (2008). Poniendo la Lupa en la Supervisión Clínica. *Rev. Argentina de Clínica Psicológica*. 17(3), 215-224. [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921795003>.
26. Delgado T. N A; Delgado T, D; (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2) 75-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>.
27. Díaz, B. (2011). Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior. México, DF: Trillas. [Fecha de consulta: 13 de Abril de 2017]. Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/autoems.pdf>

28. Estrada, M. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Rev. Scientia Et Technica*, 13 (34), 343-348. [Fecha de consulta: 4 de Mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>
29. Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México Df.: Trillas.
30. Fernández, C., Granero, J., Mollinedo, J., Peredo, M H., Aguilera, G., & Luna, M. (2012). Desarrollo y validación de un instrumento para la evaluación inicial de enfermera. *Rev. da Escola de Enfermagem da USP*. 46 (6), 1415-1422. [Fecha de consulta: 6 de octubre de 2017]. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000600019.
31. Fernández, SM., Villagrasa, F., Gamo, MF., Vásquez, G., Cruz, C., Aguirre, T. Andradas, A. (2004). Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Rev. Esp. Salud Pública*. 6 487-97. [Fecha de consulta: 17 de Mayo de 2017]. Disponible en: http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL69/69_6_487.pdf
32. Ferreira, MA. (2008). *La Práctica de la ciencia y del Arte para cuidar y las Exigencias para La Producción y difusión del Conocimiento*. *Enferm*, 12(2), 205-207.
33. Frondizi, E. R. (2010). *¿Qué son los Valores? Introducción a la Axiología*, (3ª ed.). México: Fondo de cultura económica.
34. García, B. R. (2004). *Epistemología y teoría del Conocimiento*, México, UNAM.
35. García, R., Pérez, O. & África, LI. (2013). Expresión corporal. Una práctica de intervención que permite encontrar un lenguaje propio mediante el estudio y la profundización del empleo del cuerpo. *Rev. Dialnet*. 23, 19-22. [Fecha de consulta: 4 de octubre de 2017]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135190>.
36. Goldhaber, G. (2003). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
37. Gómez, B. & Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la Pyme Española. *Rev. Razón y Palabra*. 18(86). [Fecha de consulta: 10 de

octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>.

38. Gonçalves, Alexis, Fundamentos del clima organizacional (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000).
39. Gonzales, L. (1997). Características de la actividad de la supervisión de enfermería y factores que influyen en su efectividad, en los Hospitales Nacionales Cayetano Heredia y Dos de Mayo de Lima. *Revista de la Academia Peruana de Salud*. 1997. Lima Perú.
40. González, P., Villazón, C., Bello, K., Cowley, N. & Mugarra, R. (2011). Gestión de cuidados con calidad desde la formación del profesional de Enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 27(4), 319-326. [Fecha de consulta: 12 de junio de 2017]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086403192011000400009&lng=es&tlng=es
41. González, Suárez E. (2010). Limitaciones de los estudios en el análisis de la gestión del conocimiento. *Rev. Ciencias de la Información*. 41(1)27-34.
42. Grandón, K. Enfermera Matrona. Ingeniera Comercial. Doctora en Ciencias Empresariales. Profesor Asistente Adjunto, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile, Kreynaldos@uc.cl.
43. Gutiérrez, A G., Granados, D E; & Landeros, M G. (2011). Indicadores de la trayectoria escolar de los alumnos de Psicología de la universidad Veracruzana. *Rev. Actualidades Investigativas en Educación*. 11(3), 1-30. [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://uaslp.redalyc.org/articulo.oa?id=44722178009>.
44. Hernández, CU. (2009). Modelo para el análisis de una aptitud cognitiva para el aprendizaje. *Ciencia Ergo Sum*, 16(3), 254-262. [Fecha de consulta: 22 de junio de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10412057005>.
45. Hernández, R. S. (2014). Metodología de la Investigación, México DF, México: McGraw Hill.
46. Hessen, J. (1926). Teoría del Conocimiento, México DF: Porrúa
47. Hume, D. 1998. *Tratado de la Naturaleza Humana*. Madrid: Editorial Tecnos.

48. Jiménez, J. J (2000) Manual de Gestión para Jefes de Servicios Clínicos, Madrid, 2ª Edición, Ed. Díaz Barrigas.
49. Koontz, H. Heinz, W. (2003). Administración, una perspectiva global, 12ª Edición, México DF: Mc Graw Hill.
50. Ledesma, E. & Alba, Z. (2007). la supervisión en los servicios desde la percepción de la enfermera en la clínica Good Hope de Miraflores. Rev. Ciencias de la salud, 2(2), 15-19.
51. Ledesma, M. (2004). Fundamentos de Enfermería. 1ª. edición. México DF: LIMUSA.
52. Leidner, D. & Alavi, M. (2001). Gestión del Conocimiento y Sistemas de Gestión del Conocimiento: Fundamentos Conceptuales y Cuestiones de Investigación.
53. León, R. CA. (2006). Enfermería ciencia y arte del cuidado. *Revista Cubana de Enfermería*, 22(4) Recuperado en 22 de marzo de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086403192006000400007&lng=es&tlng=es.
54. Lobato Fraile, C. (2007). La supervisión de la práctica profesional socioeducativa. *Revista de Psicodidáctica*, 12(1) 29-50. [Fecha de consulta: 22 de Febrero de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17512103>.
55. Martín, F. (2006). Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid: 4ª ed. S.A. Universitas.
56. Ministerio De Salud Pública y Asistencia Social. (2006). Manual de información de enfermería hospitalaria. San Salvador.
57. Minsa G. E. (2010). Supervisión, monitoreo y evaluación. Fundamentos conceptuales 3ª edición *Revista Razon y Palabra*. 18(86). [Fecha de consulta: 14 de Marzo de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10412057005>.
58. Montaña, M., Palacios, J & Gantiva. C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. Rev. Psychologia. Avances de la

- disciplina 3(2), 81-107. [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297225531007>.
59. Montenegro, E. (2016). El uso del Lenguaje, más allá de las normas. Rev. Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, 20(1), 247-266. [Fecha de consulta: 30 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44184683901>.
60. Montoya, M J. & De la Rosa, L. (214). Flujos de comunicación en Organizaciones privadas de Tijuana. Rev. Razón y Palabra. 18(87). [Fecha de consulta: 1 de octubre de 2017]. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/1995/Resumenes/Resumen_199531505010_1.pdf.
61. Mora, A I. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. Rev. Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. 4(2). [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2017]. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=44740211>.
62. Moreno, O. (2012). Gestión integral del Sistema de Comunicación en las Organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Rev. Ciencia en su PC, (3), 31-43. [Fecha de consulta: 25 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181324071003>.
63. Mosley, D. C. Megginson, C. L. & Pietro, P.H. (2005). Supervisión, práctica de empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación 6ª ed. México DF: Thomson.
64. Moss K. R., (1997). Consultora de multinacionales y Autora de *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*.
65. **Nance, D.C.** (2011). En busca de la modernidad: el inicio de enfermería en México. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 19(2), 109-116.
66. Oliveira, P. & Kowal Olm, I C. (2011). Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados. Rev. Latino-Americana de Enfermagem. 19(1), 106-114. [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Disponible en: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf.

67. Otero, H. (2008). Hacia una Comunicación efectiva y humanista en ámbitos de salud. *Rev. Habanera de ciencias médica.* 7(1), 23-25. [Fecha de consulta: 3 de octubre de 2017]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2008000100002.
68. Oyarzún, O A. & Méndez, M P. (2001). Proyectos de Evaluación de Competencias laborales. *Rev. Pharos.* 8(2). [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20808215>.
69. Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
70. Parra, S. & Paravic, T. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). *Ciencia y Enfermería*, 37-48.
71. Pautt T. G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1) 213-228. [Fecha de consulta: 10 de Abril de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>.
72. Pedrero, M. D. (2012). *Administración de los servicios de enfermería*. México: McGraw Hill Interamericana.
73. Pérez, S. A. (1997). *Supervisión de los servicios de enfermería en los tres niveles de atención*, México D.F. Prado.
74. Quintana, M. (1999). *Comunicaciones y Recursos Humanos*. Perú: Instituto de Investigación de la Universidad San Martín de Porres.
75. Renck, Carlos (2002). A influência como base de liderança.- Entrevista-. Porto Alegre. IV Fórum Universidade-Empresa. Centro de Eventos da PUC-RS. 12 de setembro, 2002.
76. Reyes, A. (2010), *Administración Moderna*, México DF, México: Limusa.
77. Río A., L. G. Mustafa I. (2004). Origen de los actuales procesos administrativos. *Scientia Et Technica*, 10 (24) 231-236. [Fecha de consulta: 23 de Mayo de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053038>.

78. Ríos, D. (2009). Características personales y profesionales de profesores innovadores. *Rev. Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), 29(1-2), 153-169. [Fecha de consulta: 2 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27015065007>.
79. Robbins, P. & De Cenzo, A. (2008). *Supervisión* (5ª ed.). México DF: Pearsón Pretice Hall.
80. Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Rev. de Ciencias Sociales*. 16(4), 629-641. [Fecha de consulta: 18 de Julio de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016613006>.
81. Rojas, H M. (2011). Docencia y formación científica universitaria. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*. 4(7), 121-136. [Fecha de consulta: 25 de agosto de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281021741007>.
82. Romero, G E. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. *Rev. Telos*. 7(1), 51-65. [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318830004>.
83. Rossi, A (2002), Factor Incremental de la Consultoría. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 27 (4) 121-136. [Fecha de consulta: 12 de Julio de 2017]. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052011000100013&lng=es&tlng=es.
84. Salum, N C. & Prado, L D. (2007). Educación continua en el trabajo: Nuevos desafíos para los profesionales de Enfermería. *Rev. Investigación y Educación en Enfermería*. 25(1), 100-105. [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105215404011>.
85. Sánchez Isolina. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Rev. Medisan*, 21 (5), 635-641. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000500019.

86. Sánchez Manchola, I D; (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*. (25), 1-39. [Fecha de consulta: 5 de octubre de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>.
87. Sánchez, M. & Nava, M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Rev. Enl@ce*. 4(3), 71-90. [Fecha de consulta: 25 de agosto de 2017]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82340306>.
88. Schebella G., Magalhaes, A., Juchem, B., Marona DS, (2010). Liderazgo en enfermería: análisis del proceso de elección de jefes. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 18 (6) 09. [Fecha de consulta: 4 de Abril de 2017]. Disponible en: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/es_09.pdf
89. Secretaria de Salud Mexicana. (2013) Ley General de Salud en Materia de Investigación. 3ª ed. [Consultado el 24/04/2017]. Disponible en: http://www.Conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/registrocomites/Guia_CEI.pdf
90. Secretaria de Salud. (2013). Norma Oficial Mexicana NOM-019-SSA3-2013, Para la práctica de enfermería en el Sistema Nacional de Salud. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312523&fecha=02/09/2013
91. Sewall Mary F., Elizabeth M., Historia de la Enfermería, México, 6ª. ed., Interamericana, 439 pp. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc* 2011; 19 (1): 49-5
92. Smith, J. W. (2001). Towards a Collaborative, Reflective and Critical Mode of Clinical Supervision, en Smith, J. W. (comp.): *Learning about Teaching through Clinical Supervision*. (pp. 323-346). Beckenham, Kent: Croom Helm.
93. Sosa, Ernest (1997). Reflective knowledge in the best circles, *Journal of Philosophy*, vol. 94, 410–430.
94. Spreier, S. Fontaine, M. & Malloy, R. (2006). Liderazgo desbocado: El potencial destructivo del excesivo afán de logro. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2060191>
95. Terrazas, Rafael. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Rev. Perspectivas*. (35), 7-28. [Fecha de consulta: 5 de octubre de 2017]. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232002>.

96. Terroni, N N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. *Rev. Psico-USF*. 14(1), 35-46. [Fecha de consulta: 3 de octubre de 2017]. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401036073005>.
97. Van Kessel, L. (2000). La supervisión: una contribución necesaria a la calidad de la competencia profesional, ilustrada por el concepto de supervisión utilizado en los Países Bajos. [Fecha de consulta: 27 de Junio de 2017]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/239705394_La_Supervision_Una_contribucion_necesaria_a_la_calidad_de_la_competencia_profesional_ilustrada_por_el_concepto_de_supervision_utilizado_en_los_Paises_Bajos
98. Villamil, J E, (2010). Importancia de las herramientas administrativas requeridas para la planeación y gestión de las actividades de mantenimiento hospitalario en las instituciones de salud. *Rev. Umbral Científico*. 16, 40-46. [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30418644006>.
99. Villanueva, J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño. Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
100. Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson. Prentice Hall.
101. Zabludovsky, G. (1993). Autoridad y liderazgo. Disponible en: http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_4.html
102. Zeitlin, Irving (1986). Max Weber, 1864-1920, ideología y teoría sociológica, Argentina, Amorrortu. [Fecha de consulta: 14 de Marzo de 2017]. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n2/02102862n2p149.pdf>



Apéndice



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA



GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRIGENTES DE ENFERMERÍA

Fecha de entrevista: _____ **Número de entrevista:** _____

Institución: _____

1. ¿Para usted cuales son los elementos específicos sobre el proceso administrativo necesarios para el desarrollo de la supervisión de enfermería en el área hospitalaria?
2. ¿Cuáles considera que son los conocimientos con los que debe contar la enfermera supervisora para planear el proceso de enseñanza?
3. ¿Según su experiencia cuales son los elementos de la comunicación organizacional con los que debe contar la Enfermera Supervisora?
4. ¿Cuáles son las técnicas, métodos o instrumentos de la supervisión que en su criterio debe dominar la enfermera para asegurar el cumplimiento de su función?
5. En sus palabras, ¿Qué conocimientos de liderazgo debe poseer la enfermera supervisora para ejercer sus funciones de forma óptima?
6. ¿Desea añadir alguna información adicional?



Anexos

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA



CONSENTIMIENTO LIBRE INFORMADO

Usted está siendo invitado para participar en la investigación titulada:

Elementos cognoscitivos requeridos para el perfil deseable del supervisor de enfermería en la unidad hospitalaria

Tiene como objetivo: Determinar los elementos cognoscitivos que conforman el perfil deseable del supervisor de enfermería en la unidad hospitalaria.

Su respuesta será tratada confidencialmente, esto es de acuerdo con el método utilizado en esta investigación. Su participación es voluntaria, esto es 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.

Su participación en esta investigación consistirá en: responder las preguntas de una entrevista semi-estructurada, las cuales serán grabadas 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.

Los beneficios que tendrá para la profesión: es que los resultados aportarán elementos para que las instituciones de salud puedan seleccionar al personal supervisor competente y que demuestre sus valores y actitudes en el ejercicio de su función.

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

Fecha

P.L.E. Melecio Pablo López

lichtgestalt22@hotmail.com

7224993537

Nombre y firma del investigador

Correo electrónico

Teléfono

Santa Ana Ixtlahuaca S/N, Ixtlahuaca, Estado de México.

Dirección