



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA  
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA

**“ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS  
CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR  
Y OPERATIVO DE ENFERMERIA”**

**TESIS GRUPAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ENFERMERIA  
P R E S E N T A N

292553  
GUADALUPE APARICIO SANTIAGO  
 ROSA AGRIPIA CRUZ CRUZ  
 MARTHA FUENTES SALAZAR  
 GUILLERMINA MORALES GALVAN

ASESOR: LIC. JULIO HERNANDEZ FALCON



MEXICO, D.F. ABRIL 2001

Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia  
 Sistema de Universidad Abierta  
 Calle de la Universidad 1000  
 Ciudad de México, D.F. 06702



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

----- HOY -----

**ESCOJO EL HACER DE HOY,  
UN DIA MARAVILLOSO, EMOCIONANTE Y POSITIVO**

**ESCOJO EL HACER DE ESTE DIA,  
UN DIA DE EXPERIENCIAS PROSPERAS, INSTRUCTIVAS Y  
PROVECHOSAS.**

**ESCOJO EL HACER DE ESTE DIA,  
UN DIA PARA ACEPTAR LA GUIA DIVINA Y TODO EL MARAVILLOSO  
BIEN DE DIOS**

**LE AGRADEZCO A DIOS, HOY Y SIEMPRE,  
LA LIBERTAD, LA HABILIDAD Y LA SABIDURIA DE PODER ESCOGER.**

## **AGRADECIMIENTO**

**CON VOLUNTAD FIRME Y MANIFIESTA BUSCARE MAS METAS, MAS SUEÑOS PORQUE HOY MI META HECHA REALIDAD TUVO COMO PRINCIPIO UN SUEÑO.**

**GRACIAS AMIGAS POR LA CONFIANZA, EL APOYO Y LA COMPRENSION QUE NOS HEMOS BRINDADO.**

**JUNTAS APRENDIMOS A TENER FE Y A NO PERDER JAMAS LA ESPERANZA,**

**QUE NUESTRA AMISTAD PERDURE POR AÑOS**

## INDICE

CAPITULO I	RESUMEN .....	1
CAPITULO II	ANTECEDENTES .....	8
2.1 .-	Antecedentes .....	8
2.2 .-	Marco Teorico .....	10
2.3.-	Definición de variables .....	18
2.3.1.-	Comunicación .....	18
2.3.2.-	Personalidad .....	26
2.3.3.-	Motivación .....	28
2.3.4.-	Trabajo .....	31
2.3.5.-	Grupo .....	32
2.3.6.-	Enfermería .....	36
2.3.7.-	Supervisión .....	37
2.3.8.-	Autoridad y Poder .....	40
2.3.9.-	Toma de Decisiones .....	41
2.3.10.-	Manejo de Conflictos .....	43
CAPITULO III	MATERIAL Y METODOS .....	47
CAPITULO IV	RESULTADOS .....	49
CAPITULO V	DISCUSION Y ANALISIS .....	181
CAPITULO VI	CONCLUSIONES .....	192
CAPITULO VII	PROPUESTAS .....	196
CAPITULO VIII	BIBLIOGRAFIA .....	199

## CAPITULO I

### RESUMEN

" Estudio descriptivo de las causas que interfieren en las relaciones interpersonales entre el personal supervisor y operativo de enfermería "

Autores :

Aparicio Santiago Guadalupe Leticia

Cruz Cruz Rosa Agripina

Fuentes Salazar Martha

Morales Galván Guillermina

En un estudio realizado durante el año de 1998 en las instituciones; Instituto Nacional de Pediatría. Hospital General Darío Fernández Fierro y Hospital General Xoco, se eligió un modelo de tipo descriptivo, transversal, no experimental para estudiar un total de 440 enfermeras profesionistas; 410 enfermeras operativas y 30 enfermeras supervisoras, de diferentes turnos de trabajo.

El objetivo central del estudio fue analizar las causas que interfieren en las relaciones interpersonales entre el personal supervisor y operativo de enfermería. Las unidades de observación quedaron constituidas por el personal supervisor y operativo de enfermería de las instituciones citadas.

Para la recolección de datos del estudio, se utilizaron como instrumentos de trabajo dos cuestionarios y un inventario de satisfacción laboral, los cuales se consideraron factibles para medir los siguientes parámetros o variables: relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, autoridad, toma de decisiones, manejo de conflictos, personalidad y motivación.

Los resultados revelaron:

En el Instituto Nacional de Pediatría, Hospital General Dr. Darío Fernández y Hospital General Xoco, el personal operativo es menor de 40 años y mayor de 40 años el supervisor considerándose adulto joven y adulto maduro respectivamente, no marcando diferencias generacionales importantes. Considerando que cada grupo tiene características e intereses propios, los conflictos se presentan cuando las edades difieren en un amplio rango, no siendo este el caso para el grupo de enfermería.

En la categoría escalafonaria del grupo de enfermería se encontró en su mayoría a personal operativo con estudios básicos de enfermería, siendo un porcentaje del 25 %, el personal que tiene un curso postécnico o licenciatura o posgrado. El personal supervisor cuenta con un nivel más elevado de estudios, 87 % con cursos postécnicos en diferentes áreas laborales, requisito indispensable para el puesto. Al tomar en cuenta que la enfermera es parte integrante de diferentes grupos sociales y asume diversos roles, dentro de los cuales esta el ser el pilar del núcleo familiar, le es más difícil crecer y desarrollarse profesionalmente al tener responsabilidad en el cuidado, desarrollo y educación de sus hijos.

En ambos grupos en general, se establecen relaciones laborales favorables al existir empatía, confianza y aceptación de opiniones y sugerencias para la organización del trabajo, lo que refuerza lo mencionado por Rogers al describir a las relaciones humanas como " El contacto humano que se manifiesta en la forma como se atraen las personas unas a las otras, la aceptación de otros miembros al grupo, de la influencia que se ejerce en otros así como, de los procesos de comunicación y vivencia grupal "

Se acepta que existe comunicación entre el personal operativo y supervisor de enfermería aunque esta es deficiente. Algunas veces la información no es emitida en forma clara, precisa y oportuna, en otras existe

interferencia en los procesos de comunicación al no ser escuchados con atención los mensajes. Las deficiencias pueden estar centradas en el punto de vista que cada persona tiene, el uso o conocimiento de la terminología empleada además de no ser utilizado el canal adecuado, existiendo interferencias que impiden una comunicación asertiva. Ya que comunicarse es compartir experiencias, emociones, estar en relación continua, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo, es necesario que esta se dé en ambos sentidos, es decir establecer un diálogo. La comunicación eficaz depende de reconocer valorar y utilizar productivamente las singularidades de cada persona así como, desarrollar estrategias que permitan el relacionarse adecuadamente con otros miembros del grupo o bien con otros grupos.

Para la mayoría del personal supervisor y operativo le es satisfactorio el trabajo que realiza, resultándole más gratificante cuando es realizado en equipo. Así mismo se ha observado que se incrementa la presión para el desempeño de las funciones por factores diversos como la falta de personal, material o equipo, reflejándose en la calidad de atención que se proporciona al paciente. La satisfacción en el trabajo se da a través de no presionar en forma excesiva al empleado, no degradar el aspecto humano, no representar peligro y debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles así como proporcionarle mayor variedad de actividades que disminuyan la monotonía.

Las relaciones establecidas durante la jornada laboral entre ambos grupos, son reforzadas con la convivencia fuera del horario de trabajo, además de ser un factor importante para mantener al grupo unido, calma las situaciones tensas o explosivas, hace amable las relaciones interpersonales y por lo tanto contribuye a mejorar las actividades laborales.

Para el grupo de personal operativo el crecimiento profesional se encuentra con un porcentaje bajo del 13 %, y con un índice del 31 % de

satisfacción por el logro de las metas alcanzadas. Aunque el nivel profesional del personal supervisor es mas elevado y la satisfacción por las metas alcanzadas del 67 %, no es suficiente para cumplir con los requerimientos profesionales de las instituciones estudiadas. Ambos grupos reconocen que la enfermería es una profesión y que esta requiere para su reconocimiento, haber completado un programa de formación universitaria en donde es calificada y autorizada para ejercer la enfermería profesional.

Para reforzar y mantener vigentes los conocimientos adquiridos durante la formación académica, el 100 % del personal considera importante el impartir cursos de actualización y enseñanza continua al personal operativo y supervisor con el fin de unificar criterios de acción para el logro de objetivos comunes y asegurar el proporcionar atención de calidad al paciente.

El personal supervisor considera que durante el desarrollo de sus funciones imparte una autoridad democrática en 90 % de los casos y ejerce el poder influyendo positivamente en 97 % en el personal a su cargo, sin embargo el personal operativo lo percibe democrático solo en el 52% y en 48% autoritario al sentir que se le cuestiona frecuentemente su forma de trabajo y se le condicionan los permisos.

De manera frecuente 77 %, la supervisora de los servicios alienta al personal a su cargo a participar de forma activa en el análisis de las diferentes situaciones, presentes durante la jornada laboral y a tomar decisiones para la mejor organización del trabajo así como para la búsqueda de alternativas de solución a la problemática existente. Antes de emitir un juicio investiga (83 %) las causas que dieron origen a los problemas encontrados y analiza el resultado de sus decisiones. Sin embargo la percepción del personal operativo difiere, al referir su participación activa en la toma de decisiones 58 % de las veces, toman en cuenta su opinión o puntos de vista para dar alternativas de solución en los conflictos laborales en 63 % de las ocasiones en que se presentan y no

siempre son investigadas las causas por el personal que ejerce la autoridad emitiendo un juicio erróneo.

La personalidad de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo es importante para la integración del mismo facilitando la interacción dentro del grupo interdisciplinario del que forma parte la enfermera, lo cual se ve alterado al considerar 48 % de las veces el personal operativo, la personalidad del supervisor como impositiva lo que le inhibe a emitir opiniones e intercambiar información.

El reconocimiento que otorga el supervisor al trabajo realizado por al personal operativo, es considerado por este como oportuno en un 77%, sin embargo casi la mayoría del personal operativo considera que 43 % nunca o 42 % solo algunas veces, le es reconocido con oportunidad su trabajo por parte de las autoridades.

En ambos grupos el factor comunicación es considerado como el factor desencadenante de la problemática que se origina dentro del grupo de trabajo. El personal supervisor considera que en un 63 % nunca llama la atención a su personal frente de otras personas, siendo de manera personalizada, mientras que el 58 % del personal operativo la considera de esta forma.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

De Acuerdo a los objetivos planteados se concluye que las relaciones humanas del personal supervisor y operativo de las instituciones estudiadas están influidas por diversos factores ambientales, intrapersonales e interpersonales, como la comunicación, los conflictos intergrupales, la falta de reconocimiento profesional, etc.

La comunicación que se establece entre los dos grupos de estudio dista de ser asertiva, encontrando que es necesario reforzar las conductas por medio del uso de los medios y canales adecuados, tratando de establecer el diálogo.

Aunado a lo anterior se encontró que en opinión del personal operativo, el abuso de autoridad influye para el establecimiento de una relación interpersonal gratificante y que cuando se permite el intercambio de ideas y/o opiniones durante la toma de decisiones, se ve favorecida la comunicación entre ambos grupos.

Se identificó que los conflictos personales como la frustración por no lograr alcanzar las metas establecidas en el ámbito personal o profesional, la inconformidad con las políticas institucionales así como la discrepancia en los objetivos de trabajo establecidos por los grupos operativo y supervisor, interfieren en establecer relaciones interpersonales armónicas.

El personal que conforma ambos grupos reconoce que cuando se realiza el trabajo en equipo se favorece aún más el logro de los objetivos planteados en la atención del paciente, se facilita el desempeño de las funciones, estableciendo una comunicación eficaz intra y extragrupal

Las características que en teoría son mencionadas como idóneas por diversos autores para el personal supervisor no son identificadas en la mayoría de los casos por el personal operativo, considerando que generalmente es autoritaria su forma de actuar, no toman en cuenta las observaciones realizadas, no incentiva o motiva a su personal oportunamente creando un ambiente hostil, evita el desenvolvimiento profesional del personal al restringir su participación en la toma de decisiones y resolución de conflictos o, en el actuar diario en los problemas de salud de los pacientes.

Dentro de las propuestas realizadas para mejorar las relaciones interpersonales de los grupos de trabajo de estas instituciones está el realizar

programas de integración grupal con personal capacitado en relaciones humanas que incluyan comunicación asertiva, motivación manejo de estrés, trabajo en equipo, en forma conjunta para el personal operativo y supervisor.

Establecer planes de rotación periódica para el personal por los diferentes servicios de la institución, estableciendo mayor convivencia y comunicación entre el personal además de contribuir a mejorar el conocimiento integral de la labor de enfermería en las diferentes áreas.

Favorecer la convivencia social del personal de enfermería, supervisor y operativo, dentro y fuera de las instituciones con el fin de fortalecer la comunicación y disolver las discrepancias surgidas durante la jornada laboral.

Exhortar al personal supervisor de enfermería al trabajo en equipo con el personal operativo tomando en cuenta su opinión, para la organización del trabajo y la resolución de conflictos así como la importancia que tiene el emitir de forma oportuna el reconocimiento al trabajo realizado.

Llevar a cabo cursos de actualización para el personal supervisor sobre las nuevas corrientes de administración de personal de tal manera que le permita implementarlas en la función que desempeña.

## CAPITULO II

### 2.1. - ANTECEDENTES

En los últimos años, en instituciones como el Instituto Nacional de Pediatría, Hospital General Darío Fernández Fierro y Hospital General Xoco, se ha observado un acentuado incremento en las relaciones interpersonales e intergrupales deficientes entre el personal supervisor y operativo de enfermería, de ahí el interés por conocer cuales son las causas que interfieren e impiden establecer una relación favorable entre estos dos grupos de trabajo de dichas instituciones.

La hipótesis planteada afirmó que las causas que interfieren en las relaciones interpersonales entre el personal supervisor y operativo de enfermería son la falta de comunicación, imposición de autoridad y la participación del trabajador en la toma de decisiones.

A través de la historia se ha tratado de definir lo que son las relaciones humanas en el ámbito familiar, social y laboral, así Maisonneuve<sup>1</sup> (1988) menciona que las relaciones humanas es el proceso de percibir a otro individuo, de establecer cualquier tipo de interrelación humana ( rivalidad, identificación, intercambio, etc. ), que va de lo más general e impersonal hasta lo más concreto y personalizado. Es decir un intercambio en el que los participantes se reconocen como seres vivos en una relación enriquecedora en diferentes ámbitos.

Actualmente se considera que las relaciones humanas son el resultado de las diversas interacciones que establecen las personas dentro de un grupo familiar o social, o los empleados de un grupo de trabajo entre sí o, con otros

---

<sup>1</sup> Blum M. L., Naylor J. C., Psicología Industrial, p. 61

grupos o personas en donde el objetivo es el comportamiento humano como una actitud de intercambio y retroalimentación de información para la formación de una sociedad gratificante, en donde intervienen factores específicos como son la personalidad de los individuos, la comunicación que se establece entre los miembros de un grupo, respeto por la toma de decisiones de cada uno de sus miembros, el manejo de los conflictos que el grupo realiza, las barreras que interfieren para una comunicación positiva, etc., aunados a las necesidades, intereses y características propias del individuo o del grupo, dentro y fuera del centro de trabajo.

## 2.2. - MARCO TEORICO

### 2.2.1. - RELACIONES HUMANAS

#### 2.2.1.1. - CONCEPTO:

La vida del hombre transcurre en una continua interacción social en el seno de grupos, donde desarrolla actividades en común con otras personas que le llevan a la satisfacción de sus necesidades básicas. Así, el hombre ha establecido interacción continua con otros hombres, logrando así la formación de grupos sociales con intereses propios. Si consideramos que las relaciones humanas es todo acto en el que intervienen dos o más personas en reciproca interacción, encontramos que a través del tiempo varios autores han intentado definirla desde perspectivas diferentes:

Para Miguel Jusidman y Alberto Castaño<sup>2</sup>, las relaciones humanas se establecen cuando un individuo entra en contacto con otro o con otros individuos, sin embargo esta relación no se da solo entre individuos que conforman el grupo, sino también se presenta de grupo a grupo. La complejidad de las relaciones humanas es mucho mayor entre los grupos que entre los individuos por la diversidad de intereses y perspectivas que motivan la integración grupal.

El conocimiento de las relaciones humanas para Pierre Weil<sup>3</sup>, no es más que un sinónimo de psicología social aplicada, este consiste en estudiar la aplicación del conocimiento de las interrelaciones que se establecen entre personas, entre los grupos, entre grupos y personas y, entre dirigentes y dirigidos.

---

<sup>2</sup> Snake, Mel. Relaciones Humanas p. 89

<sup>3</sup> Blum M. L. Naylor J. C. Psicología Industrial. pp. 61 - 73

Para Maisonneuve<sup>4</sup> ( 1988 ), las relaciones humanas es el proceso de percibir a otro individuo, de establecer cualquier tipo de interrelación humana ( rivalidad, identificación, intercambio ) que va de lo más general e impersonal hasta lo mas concreto y personalizado. Es un intercambio en el que los participantes se reconocen como seres únicos en una relación enriquecedora. Depende de cómo se percibe a la otra persona y como se imagina el sujeto a si mismo, generando situaciones específicas:

**Adversario.-**

Se crean RELACIONES DE CONFLICTO en la lucha por el poder o reconocimiento.

CELOS; por los logros obtenidos.

**Instrumento.-**

EGOÍSMO; como elemento de gratificación

ALINEACIÓN; despojar a la otra persona de su carácter, ser manipulada o eliminada.

**Extraño.-**

AISLAMIENTO; actitud defensiva y asocial en la que el individuo vive su soledad

AUTOMORFISMO; incapacidad para identificar en lo racional como en lo emotivo lo que otro individuo tiene de diferente, solo ve en los demás su propia imagen.

INDIFERENCIA; desinterés en los demás individuos

Snake<sup>5</sup> ( 1990 ), considera que las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su finalidad es la de constituir una sociedad más justa y satisfecha. " Son un conjunto de conocimientos multidisciplinarios, que tienen como objetivo el análisis del comportamiento humano y la convivencia del hombre con las personas que le

---

<sup>4</sup> Blum M. L. Naylor J. C. Psicología Industrial. pp. 61 -73

<sup>5</sup> Snake, Mel. Relaciones Humanas. p 109

rodean y en la que intervienen diversos elementos para la satisfacción de sus necesidades individuales y grupales.

Rogers<sup>6</sup> ( 1962 ), dice que el contacto humano se manifiesta en la forma en como nos atraen otras personas, por la manera en como nos influimos unos a otros, el modo en que establecemos comunicación así como la vivencia en los procesos grupales. Sugiere algunos aspectos que facilitan y propician relaciones que impulsan el desarrollo personal:

Congruencia.- manifestar los sentimientos y actitudes abiertamente

Empatía.- entendimiento de lo que siente la otra persona, como si lo estuviéramos experimentando nosotros mismos

Aceptación.- incondicional de las otras personas

Lindgren <sup>7</sup>( 1972 ), distingue entre los factores que influyen en la sociabilidad humana, la atracción social, el instinto, la necesidad de estimulación y la necesidad de atención. La conducta social o derivada del contacto humano, se ubica como algo propio del hombre y tan necesario como el hablar o el caminar

Las relaciones humanas en conclusión, es el resultado de las interacciones que establecen las personas dentro de un grupo social o los empleados de un grupo de trabajo entre sí o bien con otros grupos o personas, su objetivo principal es el comportamiento humano, como actitud de intercambio y retroalimentación de información, para la formación de una sociedad gratificante, para su fortalecimiento intervienen factores específicos, como la personalidad de los individuos, la comunicación que se establece entre los miembros del grupo, el respeto por la forma de pensar y actuar de cada uno de sus miembros, el manejo de los conflictos y la toma de decisiones que el grupo realiza, etc., que aunados a los intereses, características y necesidades

---

<sup>6</sup> Snake, Mel. Relaciones Humanas. pp. 109 -112

<sup>7</sup> Soria, M. Relaciones Humanas, pp. 22, 24

individuales así como a las relaciones externas del grupo propician la convivencia humana en forma armónica en todas sus manifestaciones.

### 2.2.1.2 .- DESARROLLO HISTORICO

La gente ha sido administrada en grupos y organizaciones desde los tiempos de la prehistoria. Aun las tribus más simples de cazadores y recolectores reconocían y obedecían a un líder o a un grupo responsable de tomar las decisiones y mantener el bienestar de los grupos.

Dionisio Pérez Rincón<sup>8</sup> menciona que en la prehistoria, el individuo al percatarse de sus limitaciones para sobrevivir aislado, se unen a otros multiplicando sus fuerzas para su defensa contra los animales salvajes y facilitar la caza, operándose un proceso de organización. Como consecuencia de esta unión en el periodo neolítico, le continúan el pastoreo y la agricultura que florecen bajo la dirección de un jefe aunque su función como autoridad no estaba claramente definida recaía en él más fuerte y bravo o en el más viejo y sabio en torno al cual se desarrollaban el grupo familiar, en clan y la tribu.

Confucio<sup>9</sup>, dentro de su filosofía hace mención a la dirección de personas al describir " la ley natural del deber " que toda persona tiene en su relación con otras personas y con las facultades morales para llevarla a cabo ( conciencia, humanidad, valor moral ).

Niccolo Machiavelli<sup>10</sup> ( 531 ), escribió en Florencia "Una organización es más estable si sus miembros tienen derecho a expresar sus ideas, sus diferencias y a resolver los conflictos en su seno". "Mientras que una sola persona puede iniciar una organización, esta prevalecerá cuando quede al cuidado de muchos "

---

<sup>8</sup> Mercado, Salvador. Administración Aplicada. pp 1 - 12

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p. 33

La Revolución Industrial<sup>11</sup>, transforma la producción artesanal en producción masiva de grandes cantidades de artículos. El artesano se vio dirigido por un capataz que se caracterizaba por la rudeza de su mando. Estos capataces hacían la selección del personal y no les proporcionaban ninguna instrucción. Durante esta época Teylor realiza varios estudios sobre las condiciones de producción, que le permiten emitir principios administrativos en donde menciona la cooperación íntima y amistosa entre administradores y empleados como un factor para incrementar la productividad. Menciona la importancia que tiene el grupo humano para cumplir el propósito de la organización, es decir despertó el interés por las personas al mejorar el reconocimiento que recibían.

Para Lillian Gilbert<sup>12</sup> la administración científica tenía como fin, ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial como seres humanos. La administración científica se vio limitada por el pensamiento en el que se afirmaba que la gente era racional y que su motivación principal radicaba en satisfacer sus necesidades físicas y económicas, se omitía el deseo por la satisfacción laboral y las necesidades sociales de los trabajadores como grupo, no se consideraban las tensiones que se generaban al verse estas frustradas. Además se daba énfasis a la productividad explotando a los trabajadores, reforzando el patrón de sospecha y desconfianza en las relaciones obrero - patronales.

Fayol (1814 - 1925)<sup>13</sup> Menciona en su libro "INDUSTRIAL AND GENERAL ADMINISTRATION", la relación que se establece entre el patrón y los empleados debe ser de:

- ❖ Equidad; ser amistosos y justos con los subalternos.
- ❖ Estabilidad Personal; la alta rotación, no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

---

<sup>11</sup> Mercado, Salvador. Administración Aplicada p.p. 1 - 10

<sup>12</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p.35

<sup>13</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p. 39

- ❖ Iniciativa; los subordinados deben tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes.
- ❖ Espíritu de equipo; el favorecerlo da a la organización sentido de unidad.

Recomendó utilizar comunicación verbal en lugar de escrita y formal.

Mary Parker Follet ( 1868 ) y Chester Barnard ( 1886 - 1961 )<sup>14</sup>, introdujeron nuevos elementos en el área de las relaciones humanas. Follet menciona que nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo, mientras que para Barnard una empresa puede operar de manera eficiente solo si mantiene en equilibrio las propias metas con los objetivos y necesidades de los empleados. Pensaba que era factible crear un balance entre los propósitos personales y los organizacionales. Así mismo a los administradores les correspondía crear un compromiso moral, de los empleados con la sociedad. Presentaba al trabajador como el factor estratégico de la organización.

Las relaciones laborales con los trabajadores deben orientarse hacia un estilo nuevo, caracterizado por la denominada estrategia social preconizada por Octavio Gelinier<sup>15</sup>, cuya filosofía se basa en " al empleado hay que tratarle como <<<CLIENTE>>> un cliente interno con sus necesidades y deseos, los cuales hay que conocer para poder satisfacer en su totalidad.

Cuando la administración de empleados estimula un mayor y mejor trabajo, en la organización se dan relaciones reales y efectivas. En los estudios de Hawthorn (1945), Elton Mayo y F. J. Roethlisberger<sup>16</sup> concluyen ."Una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el elemento más importante dentro de ella" Demostraron que el trabajador es una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo y que con frecuencia resulta

<sup>14</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p. P. 40 - 43

<sup>15</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p. 48

<sup>16</sup> Mercado Salvador, Administración aplicada, p. 21

difícil comprender. Resumen su teoría en tres puntos importantes que son; El reconocimiento del trabajador; La retroalimentación inmediata y El trabajo en equipo como condicionantes de las relaciones humanas y la productividad.

Argyris<sup>17</sup>, menciona en su teoría que los miembros de una organización se sentirán insatisfechos y frustrados en la medida en que sus necesidades de seguridad en si mismas, autoexpresión y logro no sean satisfechos.

La teoría Neo - Humano - Relacionista basa su estudio de las relaciones humanas en la interacción de los individuos con la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político. Busca la motivación haciendo desaparecer la autoridad y utiliza controles para la toma de decisiones conjunta, hace sentir al individuo copartícipe, busca el reconocimiento de su propia individualidad. Mc Gregor<sup>18</sup> menciona " Las organizaciones satisfacerían mejor las necesidades de sus miembros y utilizarían mejor su potencial, si se considera que el hombre obtiene satisfacción en sus relaciones de grupo, desea el logro y busca la responsabilidad"

Ouchi<sup>19</sup> apoya la administración de las relaciones humanas como un complemento de la administración científica. Propone que la organización debe dedicar mas energía a satisfacer las necesidades de sus recursos humanos, tanto en el plano individual como en el de grupo. Estos objetivos pueden alcanzarse si una empresa se enfoca hacia el cambio de áreas cruciales. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa para un mayor número de empleados y la responsabilidad se considerará una función colectiva de preferencia como producto de un proceso de equipo o de grupo.

El rasgo significativo del hombre es su sociabilidad y su mayor logro es la aptitud creciente para formar organizaciones sociales que satisfagan su

---

<sup>17</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p. 353

<sup>18</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p. p. 369 - 375

<sup>19</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración p. 479

necesidad de relacionarse con otros individuos. Las relaciones interpersonales (humanas) son difíciles de medir en cifras, por lo que se han utilizado otros parámetros como son la satisfacción laboral, el análisis de los canales de comunicación, el tipo de liderazgo predominante en los grupos de trabajo, el estilo de conflictos que se originan, la calidad de atención que se brinda, etc., así Herzberg, Mausner, Snyderman (1959)<sup>20</sup>, en estudios realizados sobre satisfacción e insatisfacción en el trabajo mencionan: En los resultados obtenidos, la insatisfacción se debe principalmente a las malas relaciones interpersonales, la mala supervisión y a las políticas de la compañía. Los satisfactores están relacionados a un trabajo exigente bien realizado así como al reconocimiento y al progreso que se da dentro de los grupos de trabajo.

En estudios realizados en centros hospitalarios, se ha observado que cuando existe satisfacción personal por el rol que se establece dentro del grupo de trabajo, disminuye el estrés mejorando la calidad de atención a los pacientes. Así Blege y Mueller (1987)<sup>21</sup> observaron una mejor productividad en las enfermeras que consideraban tener buenas relaciones con su grupo de trabajo, trabajo menos rutinario y percibían posibilidades de promoción. Stamp, Slavitt (1978)<sup>22</sup> demuestran que tener autonomía para el desarrollo del trabajo y un mejor reconocimiento de las actividades realizadas, mejora la calidad de servicio y la comunicación entre grupos. Otras causas que se han identificado como causas que interfieren en el establecimiento de relaciones humanas satisfactorias son, la calidad de los canales de comunicación, la autoridad y los conflictos personales.

---

<sup>20</sup> Blum, M. L. Naylor, J. C. Psicología de la Conducta Industrial, p.p. 61 - 66

<sup>21</sup> Reig, F. A., Caravana, V. A. Patrones de insatisfacción laboral y del estado de salud del personal de enfermería de hospital

<sup>22</sup> Dimensiones de personalidad y satisfacción laboral, Revista de Psicología Clínica

### **2.2.1.3 .- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

El estudio de las relaciones humanas trata de buscar que la convivencia del ser humano se realice en una forma armónica, para tener un ajuste social adecuado con las demás personas y que este repercuta en un satisfactorio equilibrio personal.

El hombre para desarrollarse y enriquecer su personalidad necesita relacionarse con los demás y a medida que su campo de interacción se amplía la experiencia se enriquece y su personalidad adquiere nuevos matices, ya que el hombre al ser un producto social tiene la necesidad de convivir con los demás, de identificarse con un tipo de sociedad y sentirse aceptado o integrado a un grupo determinado, grupo que cada persona elige obedeciendo a determinadas motivaciones las cuales hacen que el individuo, al interactuar en dicho grupo adopte actitudes y conductas conscientes e inconscientes.

Concluyendo se puede decir que todos los individuos necesitan de los demás por razón de la diferencia de conocimientos, habilidades y posibilidades que cada uno tiene. Esto es lo que obliga a buscar las formas de ayuda mutua que dan lugar a la aparición y práctica de las relaciones humanas.

## **2.3.- DEFINICION DE VARIABLES**

### **2.3.1.- COMUNICACIÓN**

La comunicación es el elemento principal de la interacción entre los seres humanos, permitiendo a los individuos establecer, mantener y mejorar sus relaciones familiares, sociales o laborales. Es un proceso complejo que conlleva comportamientos y sentimientos. El ser humano sustenta su evolución en la capacidad que tiene para transmitir sentimientos, transmitir experiencias de una

persona a otra, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en uno mismo y en los demás<sup>23</sup>.

La comunicación es esencial en las relaciones humanas, dentro de cualquier ámbito de desarrollo, permite la superación individual y grupal, beneficia las actividades cotidianas, fomenta el compromiso y responsabilidad en el trabajo, tiene influencia en la modificación de conductas o actitudes que fortalecen el control y dirección de las actividades individuales.

El término comunicación tiene varios significados en función del contexto en el cual se utiliza, para algunos "la comunicación" es el intercambio de información entre dos o más personas, esta puede tener una connotación más personal que el intercambio de ideas y pensamientos ya que consiste también la transmisión de sentimientos, es un componente esencial en las relaciones humanas. La comunicación es la base de las relaciones humanas entre el profesional de enfermería y los demás miembros del equipo de trabajo. " La enfermería es una interacción comunicativa dirigida al desarrollo de relaciones terapéuticas o de trabajo"<sup>24</sup>

- ❖ Comunicar viene del latín "Comunicare", que significa compartir, poner en común, hacer partícipe de algo<sup>25</sup>
- ❖ Es el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas es decir, es un conjunto de símbolos de la mente con los medios para transmitirlos a través del espacio y preservarlos en el tiempo<sup>26</sup>
- ❖ La comunicación es un proceso dinámico de dar, transmitir intercambiar e informar ideas, sentimientos y pensamientos entre dos o más personas<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Rodríguez E. M., Relaciones Humanas, p p. 31 - 34

<sup>24</sup> Kossier, B. Erb, G., Técnicas de Enfermería Clínica. P 66

<sup>25</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación, vol. I

<sup>26</sup> Battegay, R. El hombre en el grupo, p. 116

<sup>27</sup> Balderas, P. L., Administración de los Servicios de Enfermería, p. 55

- ❖ Comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una forma de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás<sup>28</sup>

Comunicar es "La transmisión de mensajes entre los seres humanos", la adecuada interpretación o emisión de un mensaje es la base para que los grupos humanos mantengan buenas relaciones en cualquier aspecto de su vida, facilita la comprensión entre los hombres al transmitir experiencias y conocimientos.

Para que exista realmente la comunicación, es preciso que esta se dé en dos sentidos; es decir que cuando una persona envíe un mensaje, la otra persona al recibirlo emita a su vez una respuesta; comunicarse entonces es establecer un diálogo. Cuando el diálogo no existe no se puede hablar de verdadera comunicación. Así se considera que el propósito fundamental de la comunicación es lograr el conocimiento y la comprensión del hombre por el hombre. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a establecer y promover una mayor satisfacción en las relaciones establecidas.

La comunicación es un proceso mediante el cual se interpretan e intercambian significados y símbolos entre las personas por medio de un sistema común. Existen dos categorías fundamentadas; La comunicación explícita que incluye el uso del idioma para establecer un entendimiento común entre las personas y la comunicación implícita que incluye la interpretación intuitiva de símbolos relativamente inconsciente de los gestos y la asimilación de ideas y conductas de la cultura de cada individuo

Los mensajes durante el proceso de comunicación se transmiten de dos formas diferentes; verbal ( palabras habladas o escritas ) En la comunicación verbal se incluyen el lenguaje y su expresión. No verbal o lenguaje corporal,

---

<sup>28</sup> Davis, K., Newstrom, J. W., Comportamiento humano en el trabajo, p 82

(expresiones faciales y corporales, gesticulaciones, apariencia física, etc.) Es posible ejercer control consciente sobre la comunicación verbal, por lo que es el indicio menos confiable de los verdaderos sentimientos.

Por medio de la observación se perciben en forma activa y consciente los mensajes de la comunicación no verbal.

La comunicación debe ser apropiada para cada situación, ocurrir en el momento oportuno y darse con claridad, los mensajes verbales y no verbales deben ser congruentes.

### **2.3.1.1 .- ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso dinámico, que precisa de los siguientes elementos:

**EMISOR o TRANSMISOR.-** es una persona o un grupo de personas con una idea o motivo que desean transmitir en un mensaje a otros. El propósito del emisor es poseer una idea o motivo para comunicarse y debe dar a esa idea o sentimiento la forma necesaria para poder trasmitirlo. La codificación implica la selección de signos o símbolos concretos para transmitir el mensaje.<sup>29</sup>

El emisor da a su comunicación un sello propio al utilizar elementos que hacen diferente la comunicación humana; habilidades, conocimientos, sentimientos, motivaciones, intereses, cultura y sistema social a los que pertenece. Cuando hablamos, nuestro discurso es el mensaje, cuando hacemos un gesto, el gesto es nuestro mensaje, el mensaje es el producto físico, resultado del propósito de comunicarse del emisor; su contenido puede consistir en ideas, hechos, opiniones o emociones.

---

<sup>29</sup> Kozier, B., Erb, G., Técnicas en Enfermería Clínica, p 69

EL MENSAJE , es aquello que en realidad se dice o se escribe, el lenguaje corporal que acompaña a las palabras y la manera en como se trasmite el mensaje<sup>30</sup>

RECEPTOR es aquella persona o grupo de personas a quien el emisor dirige el mensaje, es el que escucha y debe escuchar, observar y entender. Debe percibir la intención o el sentido del emisor y a continuación analizar la información. El ideal en la comunicación no es que el receptor solo reciba el mensaje en forma pasiva, sino que se transforme, que haga suyo el mensaje en forma activa, analizándolo, sintiéndolo, comprendiéndolo y que después de recibir el mensaje pueda dar una respuesta de admisión, de rechazo o de modificación, llamándole a ésta retroalimentación de la comunicación.

CANAL es el conducto por donde se envían y se reciben mensajes, el medio por el cual el emisor y el receptor intercambian el mensaje en común. Este conducto esta representado por cada uno de los sentidos a través de los cuales emitimos o recibimos el mensaje.

### **2.3.1.2 .-FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN**

- ❖ *Habilidad del comunicador.*- la capacidad que tiene una persona para hablar, escuchar, observar y comprender los estímulos
- ❖ *Percepciones.*- cada persona posee una personalidad, valores y experiencias vitales únicas que le hace percibir e interpretar los mensajes de forma diferente.
- ❖ *Espacio personal.*- es la distancia que a la gente le gusta mantener cuando se relaciona con los demás.
- ❖ *Roles y relaciones.*- el rol y la relación que existe entre el receptor y el transmisor afectan la comunicación. La elección de las palabras, la estructura de las frases y el tono de voz varían de un rol a otro.

---

<sup>30</sup> Idem

- ❖ *Tiempo* .- comprende los acontecimientos que preceden o siguen a la interacción de los comunicadores.
- ❖ *Entorno*.- existe una mayor comunicación cuando el entorno es agradable.
- ❖ *Actitudes*.- las actitudes transmiten pensamientos y sentimientos acerca de las personas.
- ❖ *Emociones y autoestima*.- las emociones afectan la capacidad de las personas para emitir e interpretar mensajes

### 2.3.1.3 .- BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN<sup>31</sup>

Son todas aquellas condiciones o circunstancias que representan una interferencia en la comunicación.

- ❖ *Barreras Semánticas*.- se presentan cuando damos valores distintos o entendemos de manera diferente los símbolos del lenguaje. Para evitar esta se debe evitar expresiones confusas, emplear el mismo lenguaje, explicar las palabras técnicas, aplicar los principios gramaticales y de la sintaxis con mayor precisión.
- ❖ *Barreras Físicas*.- se presentan cuando fallan los canales de transmisión, no hay medios suficientes o hay selección inadecuada de medios o fuentes. Para evitarlas se debe procurar que el mensaje se interprete y se entienda, así como repetir las partes substanciales.
- ❖ *Barreras Fisiológicas*.- se manifiestan como resultado de las malformaciones o defectos congénitos o adquiridos que afectan cualquiera de los canales, también se presentan por alteraciones transitorias en el funcionamiento normal del individuo. Para disminuir o evitar sus efectos se debe comprobar los resultados de la comunicación, hacer mas concreto el mensaje así como estimular otros sentidos.

---

<sup>31</sup> Idem

- ❖ *Barrera Psicológicas*.- se manifiestan en un sinnúmero de situaciones, como: Interpretación personal de los símbolos. La comprensión del mensaje no es simultánea con la llegada del mismo. Hay tendencia a no registrar los datos desagradables y a ver y a oír lo que se desea. Para vencerlas se deben evitar los prejuicios, comprender las necesidades del interlocutor, establecer un clima de confianza mutua, escoger el momento adecuado, etc.
  
- ❖ *Barreras Administrativas*.- tienen que ver con las funciones que se desempeñan en la organización y con el sistema de valores dominantes, se presentan cuando el rango superior hace pesar su autoridad y da pocas oportunidades de entrevistas o comunicación cara a cara, cuando hay deseo de agradar a los superiores y por temor a las sanciones. Para vencerlas hay que fortalecer la autoridad personal en forma respetuosa, actuar sobre la base de la confianza mutua, eliminar las distancias y los niveles innecesarios, fomentar la coordinación entre las áreas, enriquecer las relaciones humanas con la identificación de objetivos personales y organizacionales.

Estas barreras al repercutir en las relaciones humanas afectan al receptor y/o al emisor en menor o mayor grado, manifestándose:<sup>32</sup>

- ❖ *Barreras del receptor*

- Subjetividad de la percepción, los sentimientos aumentan la subjetividad a costa de la objetividad y así distorsionan la realidad de las cosas. Dentro de un mismo campo emotivo, también las expectativas deforman la percepción.
- La actitud evaluativa de quien se preocupa mas por juzgar la ortodoxia del otro que de captarlos y comprenderlo, impiden la comprensión de los mensajes.

---

<sup>32</sup> Rodríguez E. M., Relaciones Humanas, p p. 42 - 45

- La actitud superficial de quien se queda en las palabras e ignora los sentimientos de la otra persona. Se manifiesta también en la capacidad de escuchar los sentimientos
- Las actitudes moralizantes, sermoneadoras impiden aceptar y establecer empatía con otra persona. Interesan más los principios, normas, reglamentos e ideologías que la persona en sí.
- El vivir acomodado en rutinas fáciles de pensamiento y de acción, origina miedo al cambio, resistencia a ser movido del sitio en el que se siente seguro lo que implica a veces alteraciones en la comunicación.
- En general afecta al receptor cualquier forma de egocentrismo; sobre todo el egoísmo que le impide abrirse totalmente a la otra persona y a la realidad de las situaciones.

#### ❖ *Barreras del emisor*

- La principal barrera es la intención de engañar y mentir: la hipocresía, el disimulo, la manipulación y la falsa diplomacia pueden crear una paradoja de la buena comunicación dentro de una pésima relación humana..
- La excesiva identificación con los papeles sociales crea una relación mecánica, fría y robotizada.
- Los mecanismos de defensa que distorsionan la realidad y hacen que el comportamiento de la persona no sea real al ofrecer una imagen falsa.
- Las represiones e inhibiciones también llevan a ofrecer imágenes falsas de sí mismos, a presentar mascararas.

## 2.3.2 .- PERSONALIDAD

Gordon Allport;<sup>33</sup> menciona que la personalidad es la organización dinámica interna del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y pensamientos característicos. Es el conjunto de rasgos físicos, psíquicos y sociales que hace a cada ser humano diferente de los demás.

Es decir, la personalidad es una organización dinámica interna de sistemas que determina las formas únicas de adaptación del individuo al ambiente<sup>34</sup>.

Adler<sup>35</sup>; la define como el estilo de vida del individuo o su manera característica de responder ante los problemas de la vida, incluyendo sus metas vitales.

La personalidad es un conjunto de características, temperamento y tendencias culturales y emotivas, está conformada por factores genéticos, sociales, culturales y ambientales adquiridos a través de las experiencias de cada individuo. Es una organización dinámica que caracteriza a cada persona como una unidad biopsicosocial única determinando su conducta y pensamiento así como la capacidad para establecer relaciones en un proceso de socialización que implica aprender como estar cerca de otros y satisfacer las propias necesidades.

El individuo para desarrollar su personalidad debe tener una vivencia plena de cada experiencia que se presenta en su vida trazando pautas y metas a seguir aun con las restricciones que el medio le impone.

### 2.3.2.1 .- TIPOS DE PERSONALIDAD<sup>36</sup>

*Introversos*: Son personas que prefieren trabajar a solas, piensan antes de actuar, les disgustan las interrupciones, les gusta el silencio para concentrarse, pueden trabajar en un solo proyecto durante mucho tiempo, les

<sup>33</sup> Whittaker, J., Psicología Social, p. 236

<sup>34</sup> Dana, R. H., Teoría y práctica de la Psicología Clínica, p. 39

<sup>35</sup> Milton, L. B., Psicología Industrial, p. 338

<sup>36</sup> Dana R. H., Teoría y práctica de la Psicología Clínica pp 40-45

interesan las ideas, cuidan los detalles, puede dificultárseles recordar caras y nombres así como presentar problemas de comunicación.

*Extrovertidos:* A estos individuos les gusta rodearse de gente, comunicarse con libertad, actúan sin reflexionar, les gusta la variedad y la acción, posiblemente se impacienten si su trabajo es lento.

*Sensatos:* Estos sujetos tienden a manifestar sus mejores habilidades en labores detalladas, casi nunca están inspirados, rara vez cometen errores al actuar, son pacientes con la minuciosidad rutinaria, gozan al utilizar habilidades que dominan, les gustan los métodos establecidos y trabajan con firmeza paso a paso, de principio a fin.

*Intuitivos:* Es un tipo de personas que gustan de resolver problemas nuevos, adquirir nuevas actitudes, seguir su propia inspiración y trabajar con energía desmedida para llegar a conclusiones con rapidez.

*Reflexivos:* En este tipo de personalidad se encuentran los sujetos que colocan la lógica en lo alto de la escala de valores, organizan sus ideas en secuencia racional, tienden a ser sucintos y parecer ocupados, e impersonales.

*Sensibles:* Quienes se clasifican en este tipo valoran a los sentimientos en primer lugar, tienden a ser amistosos y amables, pueden subvalorar al raciocinio y son proclives a ser trotamundos. Casi siempre son más hábiles en sus relaciones sociales y para las labores administrativas.

*Juiciosos:* A este tipo de individuos les satisface planear su trabajo y ajustarse a lo planeado, tomar decisiones con rapidez y a cumplir con su labor.

*Perceptivos:* Son personas curiosas, pueden empezar muchos proyectos y tener problemas para terminarlos o llegar a una conclusión.

### 2.3.3.- MOTIVACIÓN

La palabra motivación viene de la palabra motivo, del verbo latino moveré.<sup>37</sup>

Designa una fuerza motriz, psicológica, definida como el conjunto de razones que explican los actos del individuo. Es un proceso dinámico que estimula la acción del individuo hacia la satisfacción de un deseo, aspiración o necesidad, seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objetivo o meta.

Las motivaciones son las causas internas que sostienen, dirigen y promueven la conducta, es la fuerza que impulsa a actuar a una persona. Los motivos hacen selectiva tanto la conducta como la experiencia en el organismo; la conducta motivada comprende el aumento de la actividad y es relativamente persistente

Según McClelland<sup>38</sup>, las personas se motivan principalmente por tres factores: realización, afiliación y poder. La motivación a la realización consiste en lograr metas con miras a obtener beneficios personales. La motivación por afiliación se orienta a establecer contactos cercanos a las personas. Y la motivación al poder se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás. En el comportamiento del individuo se dan las tres manifestaciones de motivación aunque alguna de ellas sea la predominante.

#### 2.3.3.1.- TIPOS DE MOTIVACIÓN<sup>39</sup>

Por su origen, existen dos formas de motivación:

- ❖ *Primaria*.- que responde a impulsos biológicos: hambre, sed, respiración, descanso, etc.

<sup>37</sup> Rodríguez, E.M., Motivación al trabajo, p. 7

<sup>38</sup> Whittaker, J. O., Psicología Social, p.165

<sup>39</sup> Rodríguez, E: M.; Motivación al trabajo, pp 8-12

❖ *Secundaria*.- es adquirida a través de experiencias previas, es producto de la historia individual y del aprendizaje. Las que se dividen en:

*Motivación de Afiliación*.- impulso para relacionarse socialmente con la gente,

*Motivación para el logro*.- deseo o impulso a superar por retos u obstáculos a fin de alcanzar metas definidas.

*Motivación extrínseca*.- recompensas externas que se producen fuera del trabajo

*Motivación intrínseca*.- recompensas internas que un individuo siente cuando desempeña un trabajo de manera que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa.

*Motivadores de competencia*.- deseo o impulso de realizar un trabajo de alta calidad.

La motivación en el trabajo se encuentra, cuando en el ser humano surgen los impulsos, deseos, aspiraciones y fuerzas similares que inducen a realizar cualquier actividad con gusto. Por lo tanto podemos decir que la motivación dentro del trabajo es la fuerza interior que controla la intensidad y la calidad del esfuerzo que desarrolla un empleado en la ejecución de su trabajo para alcanzar la meta deseada.

El trabajo cubre la necesidad de seguridad, ya que proporciona estabilidad económica; nos permite relacionarnos; es fuente de estatus profesional y/o social; a través del cumplimiento de los objetivos nos hace acreedores de reconocimiento a nuestra capacidad.

Normalmente se dice que el salario es la motivación más importante del empleado, pero este solo lo motiva durante un tiempo limitado, mientras ajusta su nivel de vida al nuevo salario. Sin embargo es importante señalar que existen actitudes que motivan al trabajador, de forma consistente para que se sienta a gusto y sea más productivo en su área de trabajo.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Milton L. B., Psicología Industrial, pp 389- 395

- ❖ Actitud de reconocimiento
- ❖ Actitud de comprensión
- ❖ Actitud de apoyo

La *actitud de reconocimiento* consiste que los jefes o superiores reconozcan la labor de sus subordinados de manera justa y otorgue los estímulos necesarios y oportunos de acuerdo a su desempeño.

La *actitud de comprensión* consiste en que el jefe de área o inmediato superior comprenda los motivos que tenga su personal para desempeñarse de determinada manera, investigando las causas que lo llevan a disminuir su productividad y proporcionarle el apoyo que considere pertinente o el correctivo que se merezca.

La *actitud de apoyo* es cuando el o los jefes brindan el apoyo necesario a su personal para que este sea reconocido por los demás miembros de la empresa o institución; reciba los reconocimientos obtenidos de acuerdo a su desempeño y pueda desempeñar sus proyectos cuando estos estén acordes con las necesidades de la institución.

### 2.3.3.2 .- LA FRUSTRACIÓN <sup>41</sup>

La frustración se refiere al bloqueo o impedimento de la conducta dirigida hacia un objetivo determinado, se produce cuando la motivación o impulso se bloquea para evitar que se alcance la meta deseada. Es una barrera u obstáculo a la satisfacción de las necesidades de una persona.

Las reacciones de frustración pueden ser orientadas hacia una tarea o bien como mecanismo de defensa. Las reacciones orientadas hacia la tarea comprenden los intentos de modificar, cambiar o suprimir la situación de frustración. Los mecanismos de defensa van dirigidos contra la ansiedad que ha bloqueado un momento de aprendizaje interno pero no directamente orientados

<sup>41</sup> Rodríguez E. M., Motivación al trabajo, p 13

para suprimir la situación de frustración.

### **2.3.4 .- TRABAJO <sup>42</sup>**

Actividad humana mediante la cual el hombre transforma y adapta los elementos de la naturaleza para la satisfacción de sus necesidades.

Fuerza de trabajo: Es el conjunto de energía física y mental del hombre, que le da la capacidad de producir. Es la capacidad del hombre para trabajar.

El trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, realizada con sujeción a normas de eficiencia.

El trabajo subordinado se define en el artículo 20 de la Ley Laboral, "Como toda actividad humana intelectual o material sin tener el grado de preparación técnica requerida".

#### **2.3.4.1 .- RELACIONES DE TRABAJO**

De acuerdo al título segundo de la Ley Federal del Trabajo; "Cualquiera que sea el acto que le dé origen a la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario". (esta relación se determina por medio de un Contrato Colectivo de Trabajo)

#### **2.3.4.2 .- SISTEMAS DE TRABAJO<sup>43</sup>**

Existen dos formas básicas de organizar el trabajo.

La primera se relaciona con el flujo de autoridad conocida como Estructura Organizacional, la segunda se relaciona con el flujo de trabajo y es conocida como procedimiento.

Las personas reconocen generalmente el lado humano de la Estructura Organizacional, debido a la relación superior - subordinado, sin embargo frecuentemente pasan por alto el flujo de trabajo que tiene efecto sobre la

---

<sup>42</sup> Koontz H., O'Donnell G., Curso de Administración Moderna, pp 327 - 340

<sup>43</sup> Davis, K. Newstrom, J. W., Comportamiento Humano en el Trabajo, p.p. 404 - 410

conducta humana debido a que pone a las personas en interacción conforme ejecutan su trabajo.

El procedimiento o flujo de trabajo requiere que las personas trabajen juntas como equipo en un sistema de asignación de tareas interdependientes.

El trabajo trata de cubrir las necesidades prioritarias de los trabajadores, busca emplear las habilidades mas avanzadas y ofrece un ambiente que alienta al trabajador a mejorar las mismas.

La idea es que los trabajadores, sea el recurso humano que será desarrollado y no simplemente utilizado. El trabajo para que sea satisfactorio debe tener los siguientes elementos:

- ❖ No presionar excesivamente a los empleados.
- ❖ No perjudicar o degradar el aspecto humano
- ❖ No debe ser amenazante, ni demasiado peligroso
- ❖ Debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles y contribuya al desarrollo de la sociedad así como proporcionarles mayor variedad de ocupaciones a fin de reducir la monotonía.

### **2.3.5 .- GRUPO<sup>44</sup>**

Es un conjunto de personas articuladas entre sí por constantes de tiempo y espacio en una mutua representación interna que propone la consecución de un objetivo en común.

#### **2.3.5.1 .- LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN**

- ❖ *Grupos Formales:* En las instituciones se distinguen diversos grupos de trabajo, como es el directivo, responsable de las distintas áreas de funcionamiento; los asesores o grupo staf; los grupos operativos y personal encargado de realizar especificaciones relativas a la producción de bienes y servicios.

---

<sup>44</sup> Idem

En cada uno de estos grupos se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y de las relaciones de sus miembros. Todos estos grupos llamados formales son racionales, establecen puestos, asignan funciones, posiciones y roles. La autoridad se basa en la jerarquía.

- ❖ *Grupos Informales*: Se forman espontáneamente, en los cuales sus miembros no se relacionan exclusivamente para la producción sino para compartir ideologías, intereses comunes y simpatías, al margen de las metas de productividad.

Este interés común ajeno a la meta, crea entre ellos un nexo de simpatía y solidaridad que facilita sus relaciones específicamente laborales y se extenderá hasta las horas libres

La relación de tiempo libre mantiene al grupo unido, calma las situaciones tensas o explosivas, hace amable las relaciones interpersonales y por lo tanto contribuye a mejorar las actividades que se refieren al logro de las metas. Da oportunidad de participación a las minorías, estimula el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros y crea sólidos nexos interpersonales.

#### **2.3.5.2 .- EQUIPOS DE TRABAJO<sup>45</sup>**

A diferencia de un grupo el equipo de trabajo es una formación dinámica de sus integrantes, encausados a una tarea o al logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo que favorece una auténtica relación interpersonal.

El trabajo en equipo y/o grupo pone en práctica la capacidad de cada integrante, propicia el desarrollo de cada individuo desde el momento en que recibe información de los demás miembros que lo retroalimenta con una nueva experiencia. Está compuesto por un número reducido de personas que adoptan

---

<sup>45</sup> Idem

e intercambian roles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidades para manejar sus relaciones interpersonales en un clima de respeto y confianza. Las actividades de un grupo son más exitosas cuando se desarrollan por el grupo como un todo, tomando en cuenta las aptitudes diferenciales de sus miembros.

Si el equipo no es más que un agregado de individuos sin interacción, entonces se presentará el parasitismo y la explotación, ya sea del equipo por uno de sus miembros o de estos entre sí. Para evitar que suceda lo anterior, se busca integrar los equipos con personas que dispongan de una formación adecuada para generar y resolver problemas.

### **2.3.5.3 .- CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO<sup>46</sup>**

- ❖ *Objetivo común y tareas aceptadas.*- Los objetivos deben ser formulados de tal manera que sean aceptados por los miembros del equipo y se comprometan a su realización. El compromiso hacia el logro de metas comunes permite a directivos y supervisores trabajar en concordancia con el personal operativo reduciendo presiones emocionales.
- ❖ *Número reducido de participantes.*- Cuanto mayor es el equipo, menor es la oportunidad que tiene cada individuo de intervenir y expresar sus opiniones.
- ❖ *Organización.*- La organización de cada equipo es variable según sea el contexto de sus objetivos y el tipo de tarea a desarrollar; distribución de funciones, manejo de información para la toma de decisiones, redes de comunicación, ejercicio de la autoridad, etc.
- ❖ *Unicidad y totalidad.*- El equipo es el conjunto de individuos con características propias, lo que conforma una organización social única e irrepetible.
- ❖ *Compromiso personal.*- La disposición física y emocional del individuo crea y mantiene el espíritu del equipo.

---

<sup>46</sup> Idem

- ❖ *Límites y disciplinas.*- La coordinación de esfuerzos de distintas personas, exige la adopción de una disciplina más rígida en beneficio del equipo.
- ❖ *Presencia de un vínculo interpersonal.*- Los vínculos interpersonales son producto de la combinación de relaciones formales adecuadas a la tarea y relaciones informales implícitas en un clima de respeto y confianza
- ❖ *Convergencia de esfuerzos.*- Definen al trabajo en equipo por la multiplicidad de funciones, es decir se integra con profesionales de distintas ramas del conocimiento comprometidos en realizar un objetivo.
- ❖ *Aprovechamiento del conflicto.*- Utiliza la negociación como vía para la resolución de los conflictos interpersonales.
- ❖ *Consciencia de la situación interna.*- El concentrarse sobre la tarea, en un clima de cooperación, permite la elección libre de la estructura y un distribución congruente de funciones. En un clima de confianza y solidaridad los participantes sienten la libertad de revisar los resultados

#### **2.3.5.4 .- PRINCIPIOS**

- ❖ *Ambiente*, acorde al tipo de actividad a desarrollar. El ambiente físico influye en la participación espontaneidad y cooperación de los individuos.
- ❖ *Reducción de la intimidación*, disminuir las tensiones favorece el trabajo y la producción de los grupos. Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales y de colaboración.
- ❖ *Liderazgo distribuido*, es importante la conducción que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos, condición que debe ser distribuida en todo el grupo con el fin de desarrollar la capacidad de cada uno de sus integrantes.
- ❖ *Formulación del objetivo*, establecer y definir los objetivos con claridad con el fin de establecer las actividades necesarias para su logro.
- ❖ *Consenso*, el grupo debe de establecer una comunicación libre y espontánea que haga posible llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo de sus miembros

### **2.3.5.5 .- EQUIPO EN ENFERMERÍA<sup>47</sup>**

No se refiere solo al procedimiento de asignar individuos a un grupo, mas bien es la filosofía que sostiene que un grupo de personas dirigidas por una enfermera puede satisfacer en forma eficaz las necesidades de enfermería de un grupo de pacientes. Este método requiere que cada persona del equipo conozca los problemas y necesidades del paciente. La asignación de equipo emplea una descentralización de responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, es alentado a presentar sugerencias, y compartir ideas lo que aumenta la satisfacción en el trabajo así como también el esfuerzo de un equipo de trabajo en forma ordenada y organizada coadyuva en el logro de los objetivos en los servicios de enfermería.

### **2.3.6 .- ENFERMERÍA**

Es una profesión con conocimientos sistematizados, encaminados a preservar y conservar el estado de salud de los individuos en los diferentes medios en los que se desenvuelve.

Los elementos primordiales son los conocimientos teóricos y prácticos que facilitan la atención del individuo. La experiencia que le da su actuar diario y el conocimiento del individuo.

Es el arte y ciencia del cuidado integrado y comprensivo del individuo y su entorno.

La enfermería desarrolla funciones y actividades que le son propias y exclusivas, que son complementarias pero específicas y que se integran a otras disciplinas en la solución de problemas de salud pero con identidad propia.

#### **❖ PERSONAL OPERATIVO**

Son los individuos que desarrollan actividades de enfermería para la atención a la salud dentro de un grupo, coordinadas por una autoridad superior o supervisor responsable

---

<sup>47</sup>Marriner, A. Manual para Administración de Enfermería. p 89

#### ❖ PERSONAL SUPERVISOR

Es el encargado directo de la labor de vigilancia y de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.

Es el transmisor no solo de la información, ordenes y motivación que proceden de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, etc. de los empleados.

Es aquel individuo responsable del trabajo de otros. Se encuentra generalmente al frente de un grupo de personas que están subordinadas al.

Su responsabilidad fundamental consiste en coordinar los esfuerzos de su equipo de trabajo para lograr los fines establecidos.

#### 2.3.7 .- SUPERVISIÓN<sup>48</sup>

Etimológicamente<sup>49</sup>: La palabra supervisión deriva de:

SUPER: sobre de, por encima de

VISION: el acto de observar objetos o percibir imágenes mentales

*Nominal* : Es la visión desde arriba. En consecuencia es una actividad que debe ejercer un supervisor. Es una revisión que implica volver a ver.

*Conceptual*: Es un proceso dinámico y democrático que tiene por objeto encausar las actividades de un grupo, de acuerdo a normas institucionales, con el propósito de lograr las metas previamente establecidas, mediante el desarrollo y bienestar del personal.

---

<sup>48</sup> Lechuga, V. C., La supervisión elemento básico de la organización, Administración de los servicios de Enfermería, CIESS, pp. 348 - 356

<sup>49</sup> Idem

Algunos autores conceptualizan la supervisión como un proceso esencialmente relacionada con el esfuerzo colectivo, mediante el cual se facilita y estimula la corriente de trabajo, fomentando la independencia del personal así como también participa con el trabajador para que este realice su trabajo con la mayor eficiencia, rendimiento y satisfacción, es decir dirige el esfuerzo colectivo hacia un plano de participación en el que cada elemento sabe y conoce las actividades que tiene que realizar. Con lo que podemos concluir que la supervisión es una actividad que desarrolla una persona al asignar o dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad para lograr de ellos su máxima eficiencia, con satisfacción mutua.

#### Estilos de supervisión

Existen diversos métodos o estilos de dirección que el supervisor utiliza para alcanzar los objetivos de la organización con sus subordinados.

##### ❖ *Autócrata:*

Mediante este método se intenta controlar la conducta del empleado con la aplicación de acciones disciplinarias y técnicas legalistas, y tiende a considerar el comportamiento humano sobre una base lógica en lugar de psicológica. Subraya la importancia de la estructura, controles autoridad y disciplina. Sus repercusiones son: Sumisión resentimiento, Responsabilidad mínima e Irritabilidad

##### ❖ *Demócrata:*

Da más importancia a la comunicación con los subordinados respecto a sus necesidades, forma fuertes relaciones de grupo y utiliza un sistema de consenso para resolver conflictos con el personal. Básicamente da importancia al elemento humano en el logro de los objetivos de la organización. Sus repercusiones son: Mejores relaciones humanas, compañerismo, entusiasmo y éxito en el trabajo, buena productividad, calidad en la producción.

### 2.3.7.1.- CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN<sup>50</sup>

- ❖ *Busca nuevas verdades.* Estimula el pensamiento analítico y constructivo, fomenta la experimentación bajo sus propios controles.
- ❖ *Usa procedimientos evaluativos* para determinar si el plan de supervisión se está realizando en términos de los objetivos propuestos.
- ❖ *Continuamente evalúa* sus ejecuciones y logros.
- ❖ *La supervisión democrática* contribuye a que los empleados entiendan y acepten las políticas y normas de la institución, estimula de discusión y la crítica.
- ❖ *La supervisión es creativa*, busca aquellos empleados con cualidades de líder, ayuda a desarrollar en todo el personal su mayor potencial, promueve la iniciativa y confianza en sí mismo.
- ❖ *La buena supervisión es progresiva y continua*, ayuda a establecer buenas relaciones entre el personal y motiva a cada empleado a producir un mejor nivel de trabajo

### 2.3.7.2 .-PRINCIPALES FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN<sup>51</sup>

- ❖ *Evaluar y mejorar los factores* que afectan la ejecución y desarrollo de un programa que logre los objetivos establecidos.
- ❖ *Establecer una plantilla* de personal y su organización acorde a los objetivos institucionales.
- ❖ *Definir y activar una política* que mantenga buenas relaciones inter y extra departamentales, destacando la participación cooperativa en la planeación y desarrollo de normas.

La efectividad de la supervisión depende de la capacidad del supervisor para interactuar con sus subordinados. La interacción propicia el conocimiento del individuo y la predicción de los acontecimientos que pueden suceder. Las

---

<sup>50</sup> Idem

<sup>51</sup> Soto E. V., Administración de los Servicios de Enfermería, CIESS, p.p. 275 - 286

relaciones tienen su fundamento en las necesidades y motivación de las personas y su relación con la productividad.

Es importante considerar que es el propio personal el que se motiva con su propio deseo de cumplir con sus actividades con éxito, sin embargo la actuación del supervisor propicia la motivación del empleado a través de los satisfactores e insatisfactores.

### **2.3.8 .- AUTORIDAD Y PODER**

#### **2.3.8.1 .- AUTORIDAD <sup>52</sup>**

Autoridad, proviene del latín " auctoritas " que viene del verbo augere, auctum que significa acrecentar, aumentar.

Facultad de dirigir las acciones de otros, entraña el derecho de una decisión, ejecución o mando que afecta a los miembros subordinados del grupo.

Es el derecho a dirigir y se obtiene por el poder que proporciona el puesto, o bien es el poder establecido o el derecho de ejercer influencia de una persona a otra en virtud de su posición dentro de la organización. Implica una relación entre el que ejerce y el subordinado a través de líneas de mando.

<sup>53</sup>*Autoridad funcional* .- esta restringida por una actividad determinada, existe en forma paralela a la autoridad lineal, no da ordenes.

*Autoridad lineal*.- se establece con relación a la presencia de subordinados en donde se establecen ordenes, reglas o instrucciones. Los límites de autoridad se dan en los niveles jerárquicos y en las actividades que afecte.

*Autoridad profesional*.- comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades que el dirigente posee. Ordinariamente los subordinados esperan que el dirigente sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo.

---

<sup>52</sup> Administración de los servicios de salud en Enfermería, CIESS, p.p.31 – 32

<sup>53</sup> Simon A. D., Dirección en los servicios de Enfermería CIESS, p. p. 256 - 257

### 2.3.8.2 .- PODER<sup>54</sup>

Es la habilidad de ejercer influencia, es decir la habilidad de cambiar o modificar las actitudes o el comportamiento de individuos o grupos.

Tipos de poder en las relaciones interpersonales:

- ❖ *Coerción*; es la capacidad de obligar a otra persona, por medio de la fuerza física, a que haga lo que se le manda.
- ❖ *Conexión*; cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder.
- ❖ *Recompensa*; cuando una persona realiza una actividad por la atribución, más no lo haría por una petición.
- ❖ *Legal*; a una persona se le motiva a actuar o no, en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun prescindiendo de elementos coercitivos.
- ❖ *Información*; la conducta es dirigida para obtener la información que otra persona posee y de la cual él depende.
- ❖ *Negociación*; resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen y se logren los objetivos plantados.
- ❖ *Experto*; Es la capacidad de que el otro cumpla lo que se le indica porque se reconoce la competencia de la persona que da la indicación.
- ❖ *Afecto*; cuando una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a ella, por lazos afectivos que no le permiten contrariarla.

### 2.3.9 .- TOMA DE DECISIONES<sup>55</sup>

La toma de decisiones es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico. Es decir, es una

---

<sup>54</sup> Idem,

<sup>55</sup> Domínguez O., Manejo de conflictos y criterios en la toma de decisiones, pp 245 - 256

actividad importante para los administradores en la cual se procesa la información necesaria que permita elaborar un esquema de los cursos de acción, necesarios a seguir para llevar a cabo un propósito o un fin.

Se produce en las organizaciones sociales así como en los grupos humanos, en donde deben considerarse los procesos interpersonales y sociales, en los que intervienen variables de diferente naturaleza como son; cognitivas, técnicas o administrativas.

En la administración de personal son varios los factores que afectan la toma de decisiones; el ambiente en que se desenvuelven los directivos, la función que desarrollan dentro de la organización y los procesos mentales producto de experiencias previas, con lo que podemos decir que una decisión es una vía de acción mental que se ha escogido conscientemente a partir de las alternativas y recursos disponibles para alcanzar un resultado deseado.

Según Wren,<sup>56</sup> la elección de alternativas depende de tres factores; Legitimidad o percepción del que decide, acerca de lo que los demás esperan de él. Sanciones, recompensas y castigos que se proporcionan al encargado de la toma de decisiones y Orientación Personal para la toma de decisiones. Así podemos decir que toda función administrativa implica la toma de decisiones y que esta se basa en la comunicación, la cual aclara y mejora las alternativas de solución, ya que elimina los errores, producto de datos equivocados o incompletos. Supone el asumir la responsabilidad por los cursos de acción que se lleven a cabo.

En la administración de los servicios de enfermería, la supervisora debe tomar decisiones por si misma, mientras que, en otras ocasiones el reflexionar y decidir acerca de las alternativas de solución de un problema ella sola, sería poco productivo, al evitar tomar en cuenta el talento y la experiencia disponibles en el personal. Algunas decisiones dependen del apoyo y del trabajo en equipo. La decisión de grupo, distribuye la responsabilidad y, los objetivos de organización que determina un grupo, serán seguidos por aquellos que tomaron parte en su planeación, dando fuerza a la ejecución de la decisión final.

---

<sup>56</sup> Di Vicenti M. Administración de los servicios de Enfermería, p. p. 82 - 86

### 2.3.9.1 .-PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES<sup>57</sup>

- ❖ *Plantear* claramente una pregunta o reconocer el problema.
- ❖ *Obtener la información* necesaria dentro del tiempo que se disponga para ello, con preguntas referentes a todos los aspectos del problema.
- ❖ *Análisis de los hechos*, Se busca la relación existente entre los hechos ocurridos y la información recabada
- ❖ *Reconocimiento de las posibles soluciones*, las cuales deberán ponerse por escrito.
- ❖ *Encontrar la mejor respuesta* o alternativa de solución la cual deberá ser la más factible y aceptable para todos los interesados.

### 2.3.10 .- MANEJO DE CONFLICTOS

CONFLICTO<sup>58,59</sup> proviene del latín " conflictus ", es un compuesto del verbo fligere, flictum, de donde se derivan affligere, influctum que es igual a afligir. Infligir significa chocar. De acuerdo con su origen significa "choque".

El diccionario lo define como choque, combate, lucha de sentimientos contrarios.

Desde el punto de vista administrativo, es la lucha de intereses, objetivos o personalidad entre individuos y/o grupos.

Un conflicto es definido como una acción antagónica y de oposición entre dos partes. Esto puede darse por incompatibilidad de valores, objetivos, conocimientos o afectos.

---

<sup>57</sup> Cameron, c., Guías para supervisores

<sup>58</sup> Rodríguez, E. M., Manejo de conflictos, p. 3

<sup>59</sup> Domínguez O., Manejo de conflictos y criterios en la toma de decisiones, pp 245 - 256

Los conflictos son algo natural y común entre los seres humanos y corresponde al líder de excelencia, del grupo, manejar adecuadamente la situación, viéndolos como algo natural entre los seres humanos, no siempre el conflicto es negativo, depende del buen o mal manejo que se haga de este, por lo tanto las consecuencias pueden ser negativas o positivas para las personas o grupos.

### 2.3.10.1 .- ELEMENTOS DEL CONFLICTO<sup>60</sup>

- ❖ *Individuo*
- ❖ *Grupo*
- ❖ *Campo de integración del conflicto.* Area laboral, familiar, etc.
- ❖ *Motivo o causa del conflicto*
  - Posesión o arrebato del poder
  - Amenaza de perder o trastocar valores o intereses no materiales
  - Amenaza de perder o cambio de status y roles formales
  - Posesión o distribución de bienes materiales
  - Expectativas de competencia
- ❖ *Características del conflicto*
  - Frecuencia .- cíclica o repetitiva
  - Intensidad .- magnitud de los daños o consecuencias
  - Velocidad .- rápida o lenta instalación y desarrollo
  - Evidencia .- abierto u oculto
  - Actividad .- puede estar latente o en franca evolución
  - Aplicación .- tendencia de los conflictos a extenderse

### 2.3.10.2 .- TIPOS DE CONFLICTO<sup>61</sup>

- ❖ *Conflictos Interpersonales.*- se da entre dos o más personas con intereses u objetivos diferentes, sin que puedan conciliarse entre sí.

---

<sup>60</sup> Domínguez , O., Manejo de conflictos y criterios en la toma de decisiones, Administración de los Servicios de Enfermería, CIESS

<sup>61</sup> Filey, A. C., Solución de conflictos interpersonales, p. p. 60 – 63

- ❖ *Conflicto Intergrupal.*- se da cuando dos grupos tienen metas distintas y solo puede lograrla uno a expensas del otro
- ❖ *Conflicto Intragrupal.*- cuando los miembros del grupo se ven enfrentando un problema interno o bien que se le impongan nuevos valores desde fuera.
- ❖ *Conflictos de Papeles.*- se da dentro de la persona, cuando esta expuesta a una actividad de la que no tiene conocimiento y destreza para realizarlo
- ❖ *Conflictos Reales.*- deseos o necesidades de las personas o grupos no satisfechos.
- ❖ *Conflicto sin Base Real.*- surgen de la necesidad de aliviar las tensiones o la falta de preparación
- ❖ *Conflicto de Ruptura básica.*- hay desacuerdo con los fines y objetivos establecidos por las organizaciones
- ❖ *Conflictos Medios.*- existe acuerdo con los objetivos, pero divergencia en los caminos para alcanzarlos
- ❖ *Conflicto Positivo.*- llevan a la experiencia de desarrollo o de logro.
- ❖ *Conflicto Negativo.*- llevan a pérdidas materiales, divisiones y enemistades.

### 2.3.10.3 .- MANEJO DE CONFLICTO<sup>62</sup>

- ❖ *Estar alerta* ante la presencia de un conflicto
- ❖ *Buscar las causas* del mismo
- ❖ *Analizar el problema* y diagnosticar el mismo
- ❖ *Reunir a todas las personas* que pueden resolver el mismo
- ❖ *Estar dispuesto a negociar* sin atacar, y ceder en lo necesario
- ❖ *Encontrar y ubicar todas las alternativas* de acción en busca de las adecuadas e implementar estrategias
- ❖ *No permitir que las personalidades desvíen la atención* o adaptar posiciones a favor de una u otra de las partes.

---

<sup>62</sup> Idem

## CAPITULO III

### MATERIAL Y METODOS

Para la realización del estudio se diseñó un modelo de investigación de tipo descriptivo, transversal, no experimental, siendo el universo de estudio instituciones hospitalarias, Instituto Nacional de Pediatría, Hospital General Dr. Dario Fernández Fierro y Hospital General Xoco. y las unidades de observación por el personal operativo y supervisor de dichas instituciones.

Los criterios de inclusión considerados fueron el personal de enfermería operativo y supervisor que labora en los diferentes turnos de trabajo, con categoría de enfermeras generales y especialistas con nombramiento de base

Los criterios de exclusión nos permitió descartar al personal con categoría de auxiliar y pasantes de enfermería así como también aquel que se encuentre cubriendo interinatos o contratos temporales dentro de las instituciones.

Los criterios de eliminación incluyeron al personal de enfermería que se encuentre disfrutando de periodos vacacionales, licencias médicas, licencias con o sin goce de sueldo así también al personal que no desee participar en el estudio.

El diseño de la muestra es no estadístico, a conveniencia se formó por personal operativo de enfermería, 410 enfermeras: 192 (47 %) del Instituto Nacional de Pediatría, 139 (34 %) del Hospital General Rubén Dario Fernández y 79 (19 %) del Hospital General Xoco. Y personal supervisor de enfermería, 30 supervisoras procedentes de las tres instituciones.

Para la recolección de la información se diseñaron tres instrumentos; dos cuestionarios de opción múltiple, el cuestionario I para el personal operativo contemplo 32 reactivos y el Cuestionario II para el personal supervisor, 34 preguntas. Y un inventario de "Satisfacción Laboral" con 10 puntos a valorar.

En el plan de análisis se diseñaron cuadros de concentración y presentación de datos así como gráficas para cada uno de ellos.

Los resultados se analizan con relación al porcentaje de los factores decisivos que alteran las relaciones humanas en el grupo de enfermeras de las instituciones mencionadas.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

Se aplicaron 440 cuestionarios, 30 al personal supervisor y 410 al personal operativo de enfermería del Instituto Nacional de Pediatría, Hospital General Dr. Dario Fernández Fierro y Hospital General Xoco, donde obtuvieron los siguientes resultados.

#### DATOS GENERALES

La edad del personal operativo de enfermería es del 36 % para el rango de 20 a 29 años y del 30 % para el de 30 a 39 años (cuadro y gráfica # 1), mientras que para el supervisor el 50 % corresponde al rango de edad de 40 a 49 años (cuadro y gráfica # 2), El estado civil que predomina en ambos grupos es el de casada lo que corresponde al 48 % para el personal operativo (cuadro y gráfica # 3) y al 56 % para el personal supervisor (cuadro y gráfica # 4).

La categoría del personal operativo el 73 % corresponde a enfermera general (cuadro y gráfica # 5), mientras que para 87 % del personal supervisor su categoría es de especialista (cuadro y gráfica # 6). La distribución del personal estudiado en cada uno de los turnos de trabajo fue del 38 % para el primer turno, 28 % en el segundo turno, 34 % en el tercer turno para el personal operativo (cuadro y gráfica # 7) y del 37 % en el primer turno, 30 % en el segundo y 33 % en el tercer turno para el personal supervisor (cuadro y gráfica # 8)

#### DESARROLLO PROFESIONAL

La Enfermería, en opinión del 88 % de personal operativo (cuadro y gráfica # 9) y del 100 % del personal supervisor (cuadro y gráfica # 10), es una profesión. Para ambos grupos 77 % y 90 % respectivamente, la enfermería

requiere para su reconocimiento el nivel de licenciatura (cuadro y gráfica # 11 y 12).

El personal supervisor considera en un 100 % importante la enseñanza y actualización continua del personal operativo (cuadro y gráfica # 13)

El crecimiento profesional del personal operativo es, 36 % el que ha cumplido sus metas, 31 % no las ha cumplido y 33 % se encuentra en el proceso (cuadro y gráfica # 14). En cambio el 67 % del personal supervisor de enfermería considera haber logrado sus expectativas profesionales y el 13 % no las ha logrado (cuadro y gráfica # 15).

## RELACIONES HUMANAS

Ambos grupos reportan en general relaciones laborales frecuentemente satisfactorias en un 79 % y 83 % respectivamente (cuadro y gráfica # 16 y 17), Las relaciones y la convivencia fuera del horario de trabajo, se observa en ambos grupos que algunas veces, 66 % para el personal operativo (cuadro y gráfica # 19) y 60 % para el personal supervisor (cuadro y gráfica # 19) se llevan a cabo fuera del horario de trabajo.

De acuerdo al personal operativo, en un 55 % de las veces (cuadro y gráfica # 20), este establece empatía en sus relaciones con el supervisor. Mientras que el personal supervisor considera que de manera frecuente en un 60% de las veces y 40 % algunas veces (cuadro y gráfica # 21), siente que establece empatía con el personal operativo.

## COMUNICACION

El primer medio de comunicación entre ambos grupos para emitir y recibir información es el verbal en un 84 % para el operativo y 63 % para el supervisor, sin embargo se observa que 12 % y un 30 % respectivamente son reforzados por el escrito (cuadro y gráfica # 22 y 23). La información que recibe el personal operativo 62 % algunas veces es clara precisa y oportuna (cuadro y gráfica #

24), mientras que el personal supervisor considera que 77 % de forma frecuente (cuadro y gráfica # 25), emite información con esas características.

Se encontró que el personal operativo el 53 % (cuadro y gráfica # 26), de manera frecuente es escuchado con atención, cifra menor a la reportada por el personal supervisor quien considera de manera frecuente 90 % (cuadro y gráfica # 27), escucha con atención al personal con el que labora. Y que en 87% (cuadro y gráfica # 28), le transmite confianza al escucharlo.

## PERSONALIDAD

La mitad 55 % (cuadro y gráfica # 29), del personal operativo considera que la personalidad es un factor importante en la integración del equipo de trabajo. Y en un 48 % algunas veces (cuadro y gráfica # 30), le impone la personalidad del supervisor.

## MOTIVACION

Para el 51 % algunas veces y el 32 % de forma frecuente (cuadro y gráfica # 31), el personal operativo considera que las instituciones en las que laboran otorgan estímulos que le motivan, mientras que el personal supervisor 64 % de forma frecuente y el 34 % algunas veces (cuadro y gráfica # 32), considera que la institución le otorga estímulos. El ambiente laboral para el operativo de enfermería es motivante de forma frecuente en 48 % y algunas veces 47 % (cuadro y gráfica # 33). Para el personal supervisor el 73 % de manera frecuente (cuadro y gráfica # 34), es motivante su ambiente laboral.

El personal operativo refiere que el reconocimiento al desempeño de su trabajo algunas veces 43 % (cuadro y gráfica # 35), es reconocido con oportunidad, sin embargo el supervisor reporta que el 77 % de manera frecuente (cuadro y gráfica # 36), otorga el reconocimiento adecuado y oportuno por el trabajo realizado al personal y que además posee, 97 %, la cualidad de influir positivamente en su personal (cuadro y gráfica # 37).

## TRABAJO EN EQUIPO

En ambos grupos se encontró que generalmente les agrada el trabajo que realizan 99 % y 87 % (cuadro y gráfica # 38 y 39), así como el trabajo en equipo 79% y 80 % respectivamente (cuadro y gráfica # 40 y 41).

El personal supervisor considera conjuntamente con el personal operativo (cuadro y gráfica # 42), unificar criterios en el 100 % para el logro de un objetivo común.

El personal operativo considera que de forma frecuente 62 % (cuadro y gráfica # 43), acepta la opinión de otras personas en la organización del trabajo. Y que algunas veces 59 % (cuadro y gráfica # 44), trabaja bajo presión.

## AUTORIDAD

El 53 % del personal supervisor considera que el personal asignado para esta actividad es suficiente mientras que el 47 % no lo cree así (cuadro y gráfica # 45). Así se encontró que el 100 % de este personal se considera democrático en su trato (cuadro y gráfica # 46) y que la autoridad que ejerce es en el 90 % de las veces democrática (cuadro y gráfica # 47), sin embargo el personal operativo la percibe solo en el 52 % como democrática y en 48 % autoritaria (cuadro y gráfica # 49).

El personal supervisor refiere que en el 57%, con frecuencia otorga permisos o licencias para ausentarse del trabajo sin cuestionar a la persona (cuadro y gráfica # 49), por otro lado el personal operativo difiere al notificar en el 21% de manera frecuente y en un 61 % algunas veces se lleva a cabo esta acción (cuadro y gráfica # 50). Además en el 51% de manera frecuente acepta o cumple ordenes sin discutir sobre el punto (cuadro y gráfica # 51).

## TOMA DE DECISIONES

El personal operativo cita que en un 35 % de manera frecuente y en 57%

algunas veces (cuadro y gráfica # 52), se permite su participación en la toma de decisiones y que toma en cuenta sus opiniones 16 % de forma frecuente y 63 % algunas veces (cuadro y gráfica # 54). Mientras que el supervisor cita que en 77% de manera frecuente estimula al personal a participar en el proceso (cuadro y gráfica # 53).

El operativo de enfermería considera que el supervisor en un 29 % (cuadro y gráfica # 51), realiza una investigación sobre la problemática existente, previa a tomar decisiones. No obstante el supervisor refiere que en un 80 % (cuadro y gráfica # 56). lleva a cabo la investigación de las causantes y analiza en un 83 % el resultado de sus decisiones (cuadro y gráfica # 57).

#### MANEJO DE CONFLICTOS

En opinión de ambos grupos el carácter de los conflictos existentes 58 % y 57 % son de origen laboral y en ocasiones se presentan junto con problemas personales 29 % y 40 % (cuadro y gráfica # 58 y 59). De manera frecuente la falta de comunicación da origen a diferentes problemas entre los dos grupos 65% y 87 % (cuadro y gráfica # 60 y 61).

Al personal operativo se le llama la atención en un 28 % de forma personal y en un 58 % algunas veces se lleva a cabo (cuadro y gráfica # 62). El supervisor menciona que en un 63 % lo realiza de forma personal (cuadro y gráfica # 63).

**CUADRO # 1**  
**EDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA**

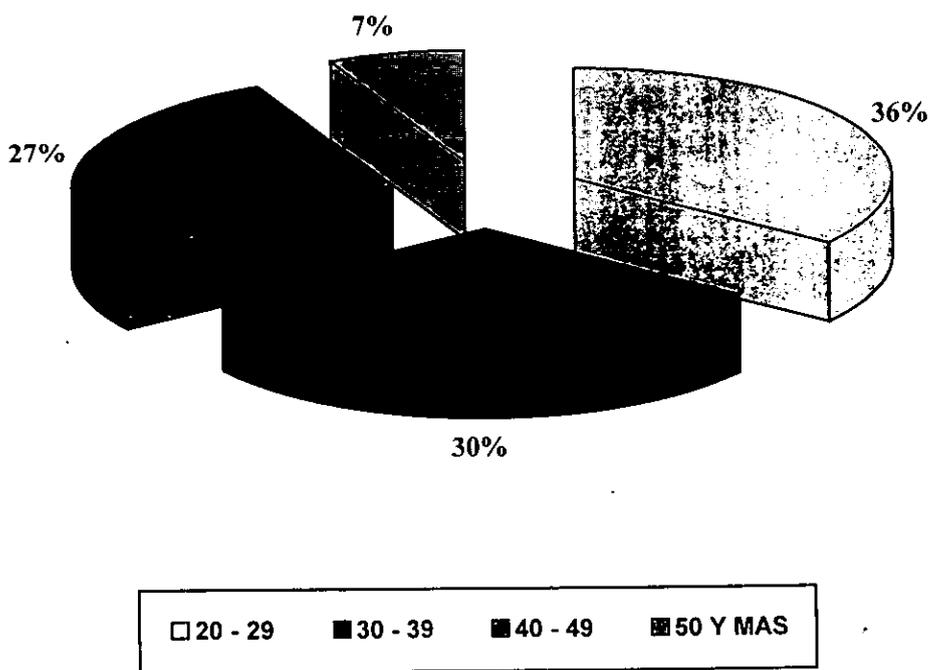
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

EDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
20 A 29 AÑOS	147	36
30 A 39 AÑOS	124	30
40 A 49 AÑOS	110	27
50 AÑOS Y MAS	29	7
TOTAL	410	100

FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**GRAFICA # 1**  
**EDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**CUADRO # 2**  
**EDAD DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA**

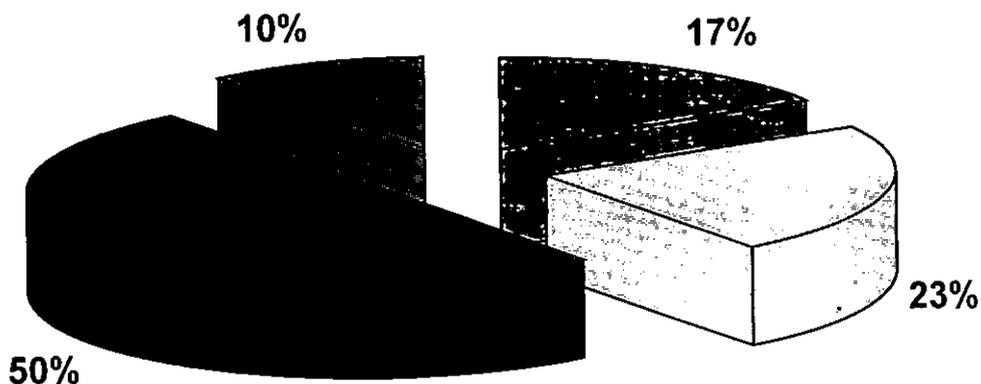
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

EDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
20 A 29 AÑOS	5	17
30 A 39 AÑOS	7	23
40 A 49 AÑOS	15	50
50 AÑOS Y MAS	3	10
TOTAL	30	100

FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
 Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco, 19

**GRAFICA # 2**  
**EDAD DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



■ 20 A 29 AÑOS   □ 30 A 39 AÑOS   ■ 40 A 49 AÑOS   ▨ 50 AÑOS Y MAS

FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermeria del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 3**  
**ESTADO CIVIL DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

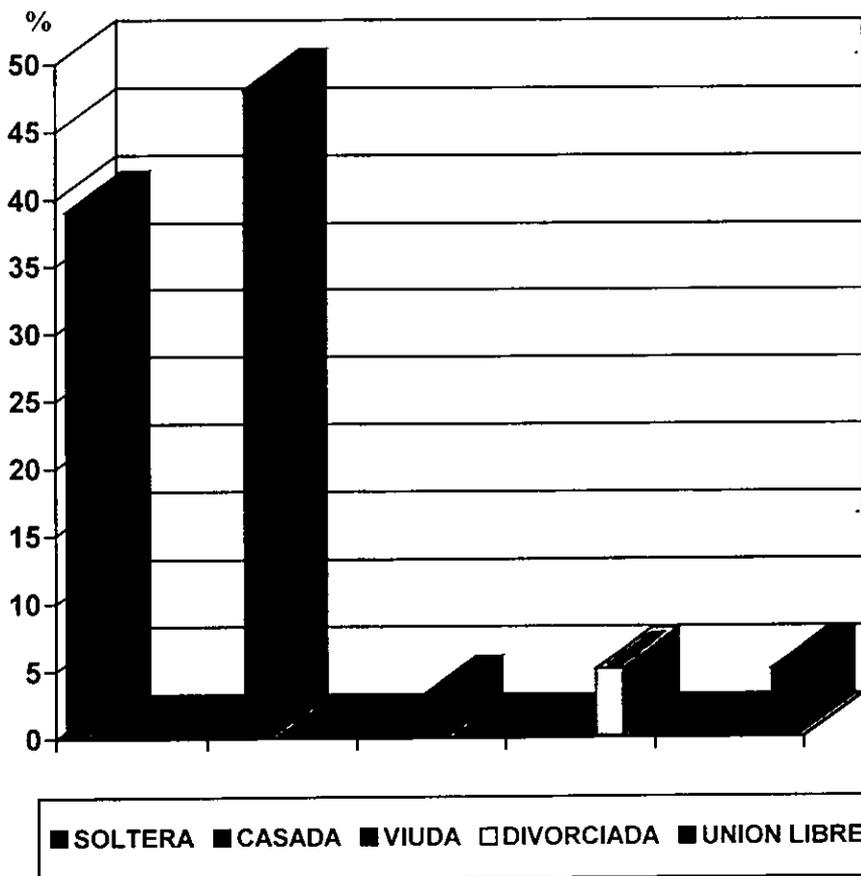
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

EDO. CIVIL	NUMERO	PORCENTAJE
SOLTERA	159	39
CASADA	197	48
VIUDA	12	3
DIVORCIADA	22	5
UNION LIBRE	20	5
TOTAL	410	100

FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**GRAFICA # 3**  
**ESTADO CIVIL DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 4**  
**ESTADO CIVIL DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA .**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

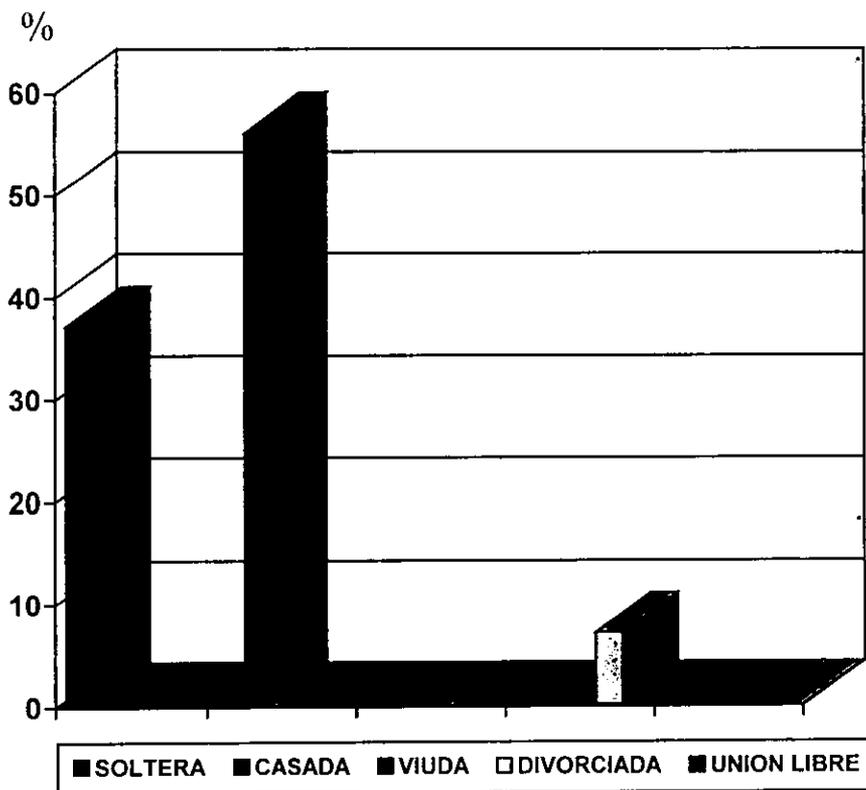
EDO. CIVIL	NUMERO	PORCENTAJE
SOLTERA	11	37
CASADA	17	56
VIUDA	0	0
DIVORCIADA	2	7
UNION LIBRE	0	0
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
 Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

#### GRAFICA # 4

### ESTADO CIVIL DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA

“CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA”



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

### CUADRO # 5

#### CATEGORIA DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA

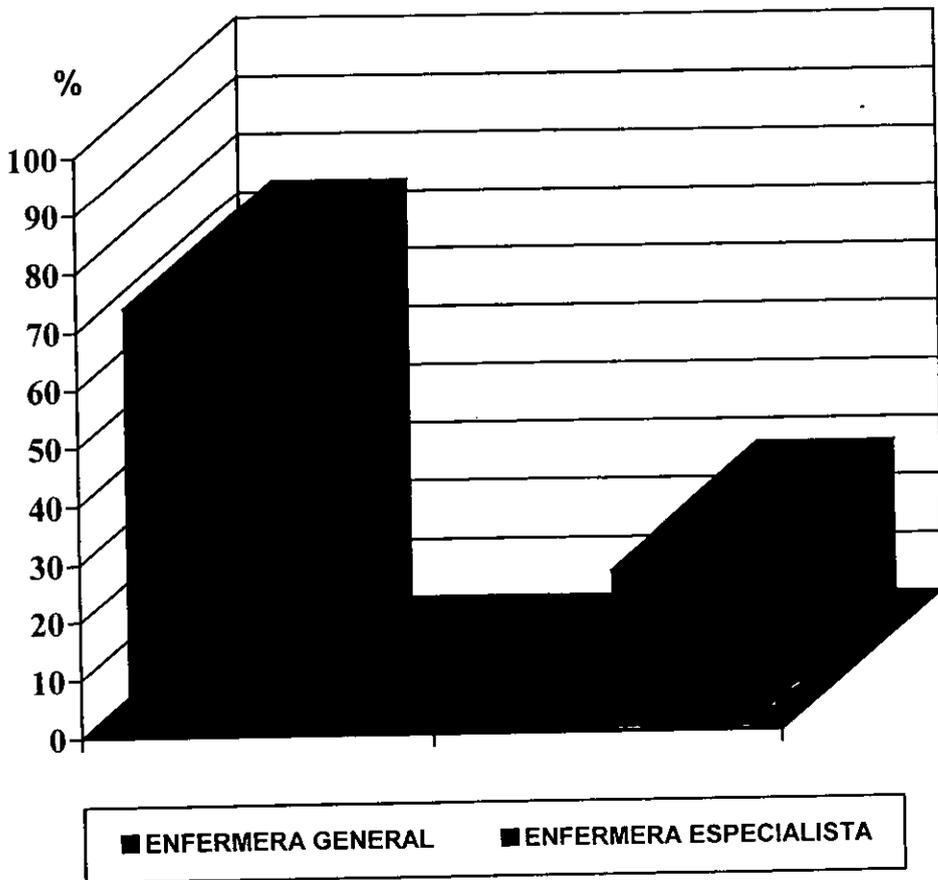
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

CATEGORIA	NUMERO	PORCENTAJE
ENFERMERA GENERAL	298	73
ENFERMERA ESPECIALISTA	112	27
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 5**  
**CATEGORIA DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 6**  
**CATEGORIA DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

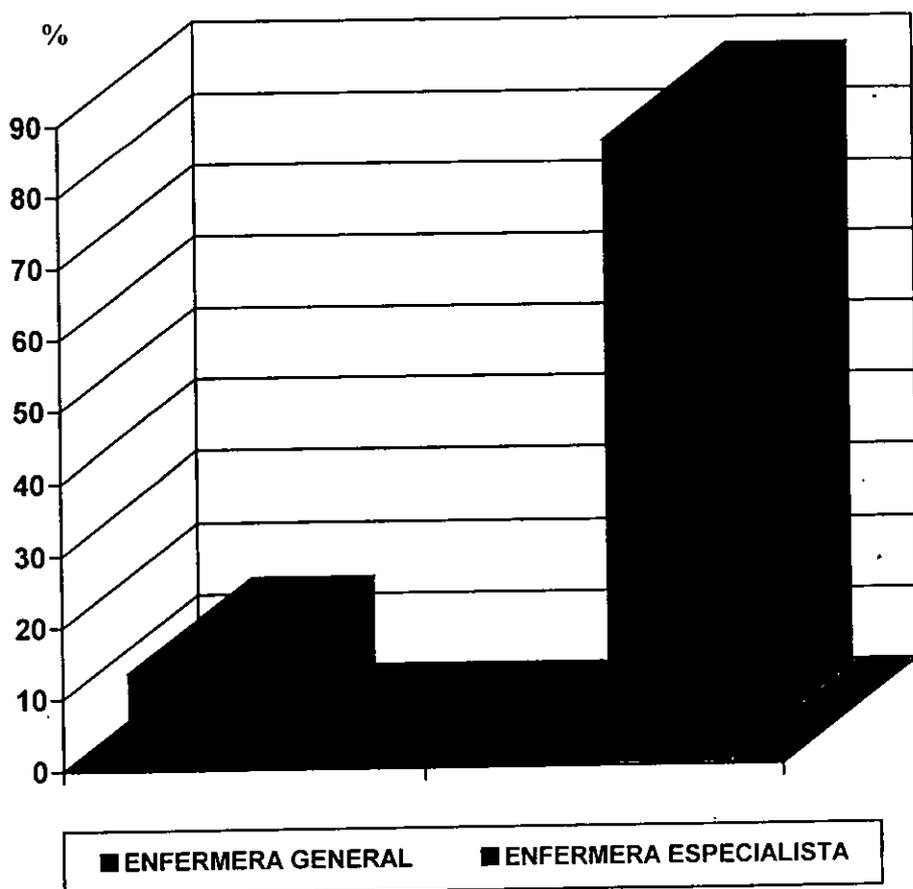
CATEGORIA	NUMERO	PORCENTAJE
ENFERMERA GENERAL	4	13
ENFERMERA ESPECIALISTA	26	87
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
 Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

### GRAFICA # 6

#### CATEGORIA DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P. , Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F. , Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 7**

**TURNO DE TRABAJO DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

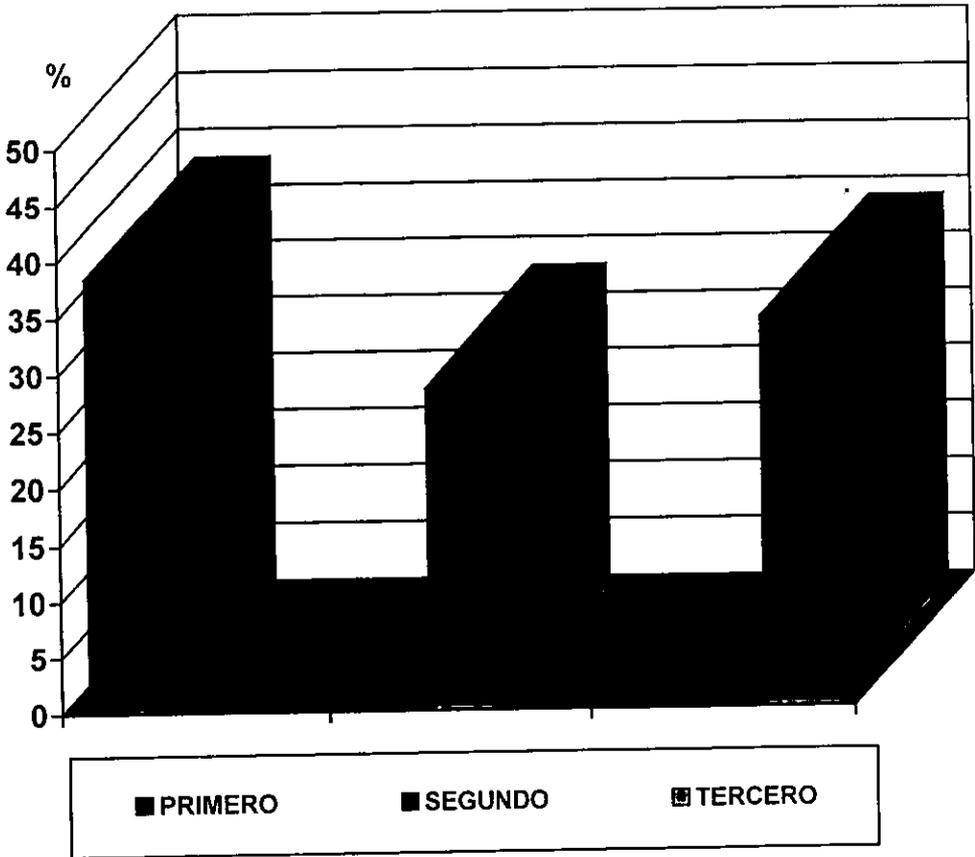
<b>TURNO DE TRABAJO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>PRIMERO</b>	<b>155</b>	<b>38</b>
<b>SEGUNDO</b>	<b>116</b>	<b>28</b>
<b>TERCERO</b>	<b>139</b>	<b>34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

### GRAFICA # 7

## TURNO DE TRABAJO DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

### CUADRO # 8

#### TURNO DE TRABAJO DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

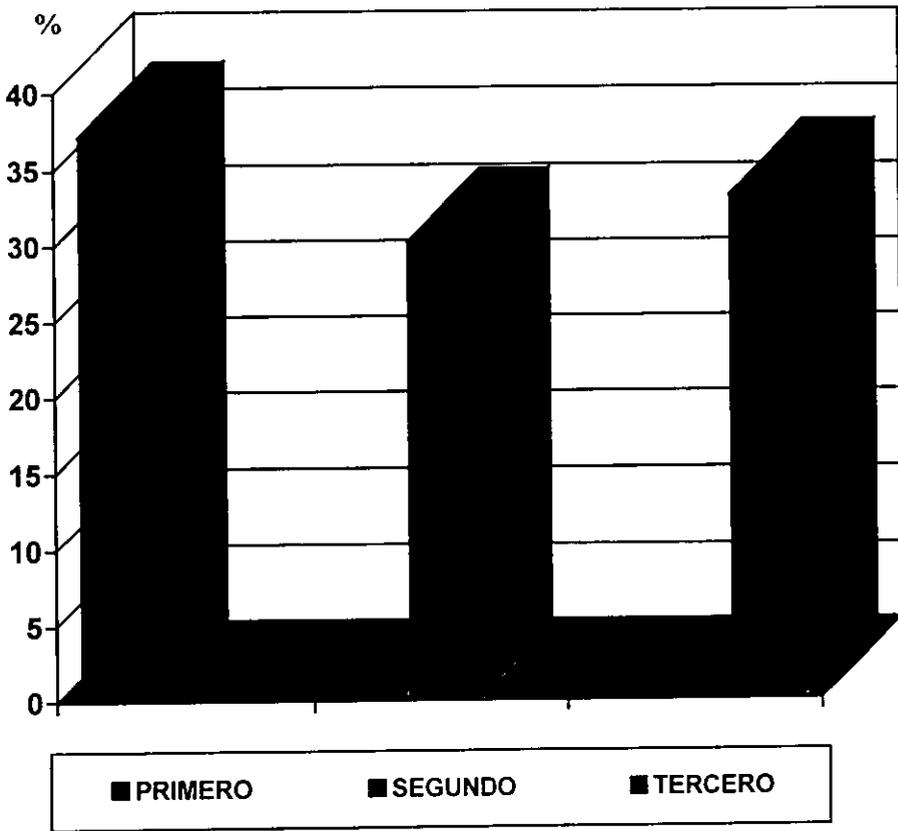
TURNO DE TRABAJO	NUMERO	PORCENTAJE
PRIMERO	11	37
SEGUNDO	9	30
TERCERO	10	33
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

### GRAFICA # 8

#### TURNO DE TRABAJO DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I.N.P., Hosp. Gral. Dr., Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 9**  
**CONCEPTO DE ENFERMERÍA PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE**  
**ENFERMERÍA**

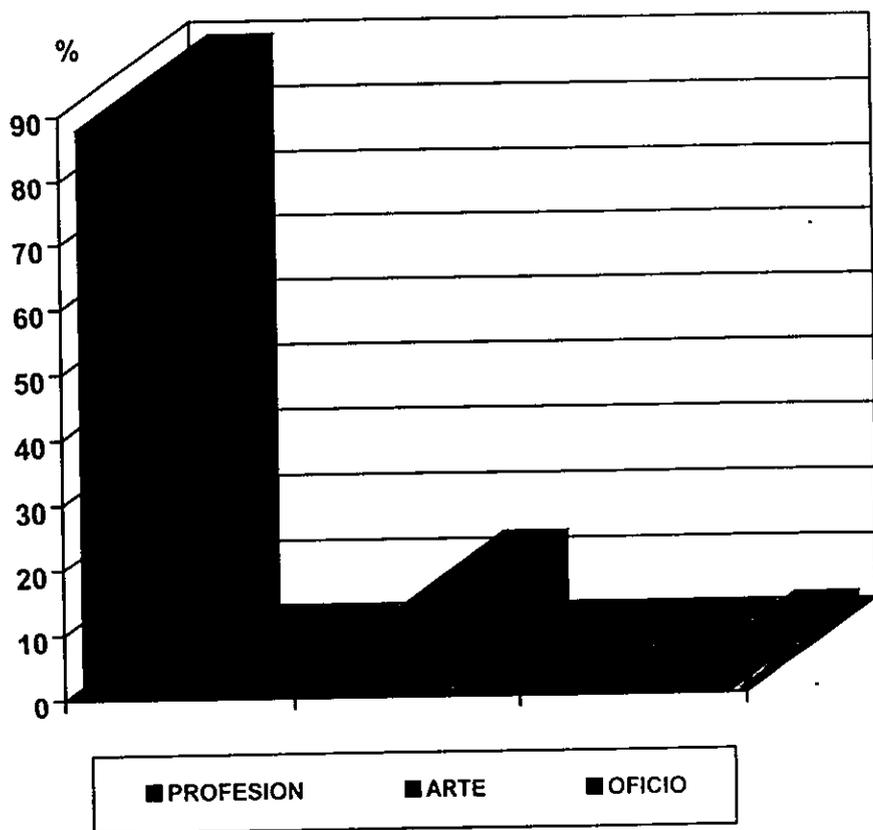
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA"

ENFERMERÍA	NÚMERO	PORCENTAJE
PROFESIÓN	360	88
ARTE	48	11
OFICIO	2	1
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
 Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 9**  
**CONCEPTO DE ENFERMERÍA PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE**  
**ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 10**  
**CONCEPTO DE ENFERMERÍA PARA EL PERSONAL SUPERVISOR DE**  
**ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

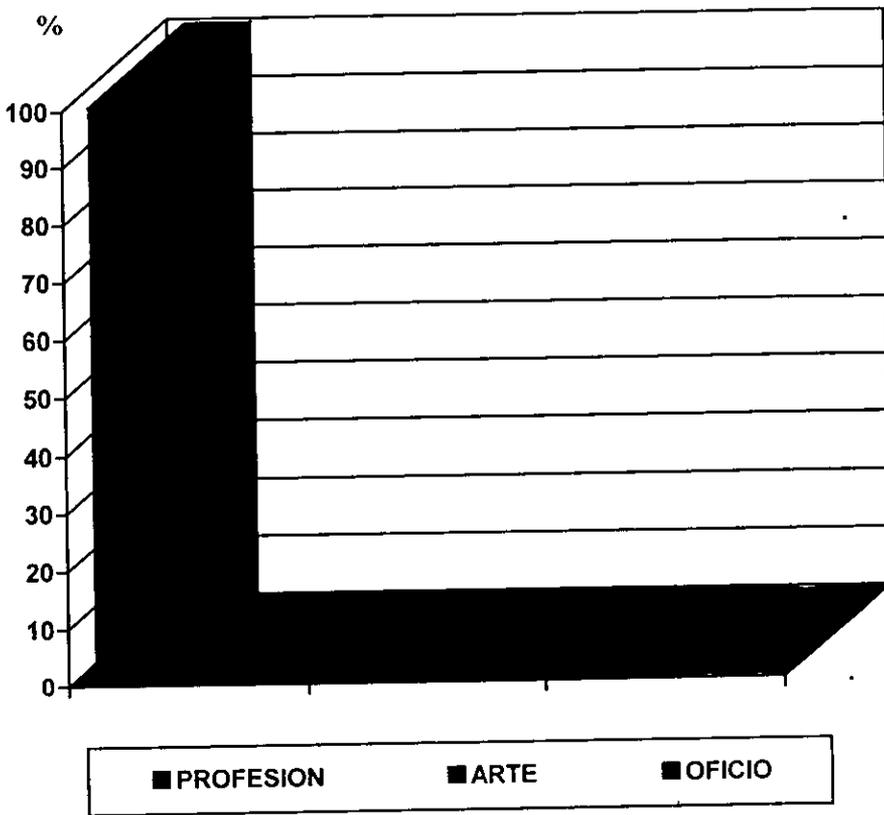
CONCEPTO ENFERMERÍA	NUMERO	PORCENTAJE
PROFESIÓN	30	100
ARTE	0	0
OFICIO	0	0
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 10**

**CONCEPTO DE ENFERMERÍA PARA EL PERSONAL SUPERVISOR DE  
ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 11**  
**RECONOCIMIENTO DE LA LICENCIATURA POR EL PERSONAL**  
**OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

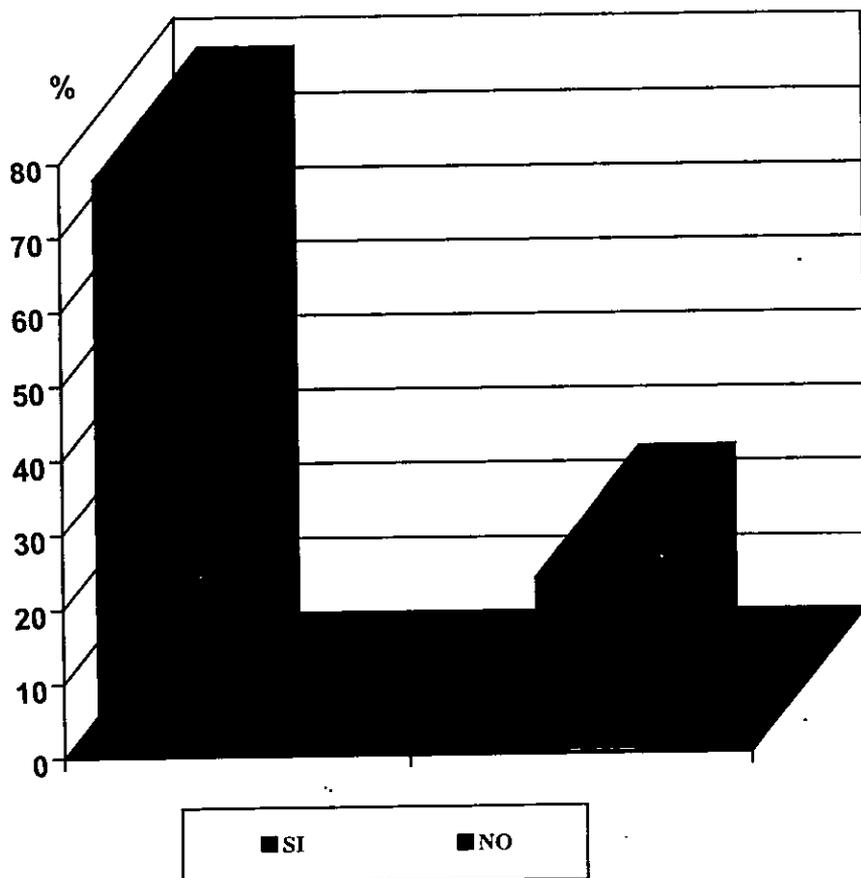
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

LICENCIATURA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	314	77
NO	96	23
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermeria del I. N. P.,  
 Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 11**  
**RECONOCIMIENTO DE LA LICENCIATURA POR EL PERSONAL**  
**OPERATIVO DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 12**  
**RECONOCIMIENTO DE LA LICENCIATURA POR EL PERSONAL**  
**SUPERVISOR DE ENFERMERÍA**

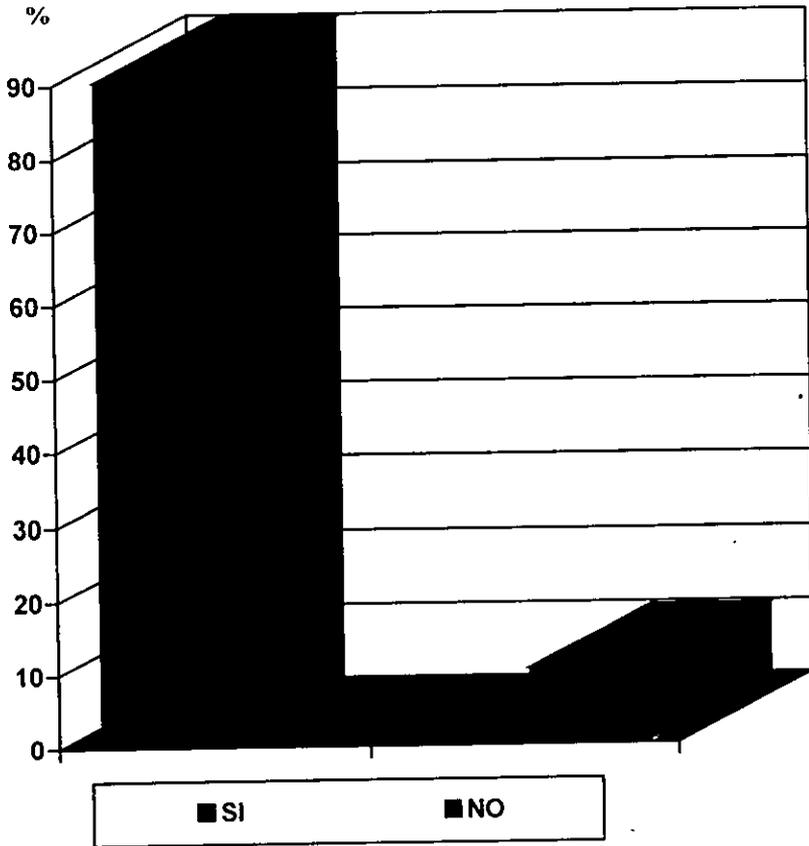
" CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

RECONOCIMIENTO LICENCIATURA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	27	90
NO	3	10
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA# 12**  
**RECONOCIMIENTO DE LA LICENCIATURA POR EL PERSONAL**  
**SUPERVISOR DE ENFERMERÍA**

" CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA "



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernán  
Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 13**

**CONSIDERA EL PERSONAL SUPERVISOR IMPORTANTE LA EDUCACION  
CONTINUA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

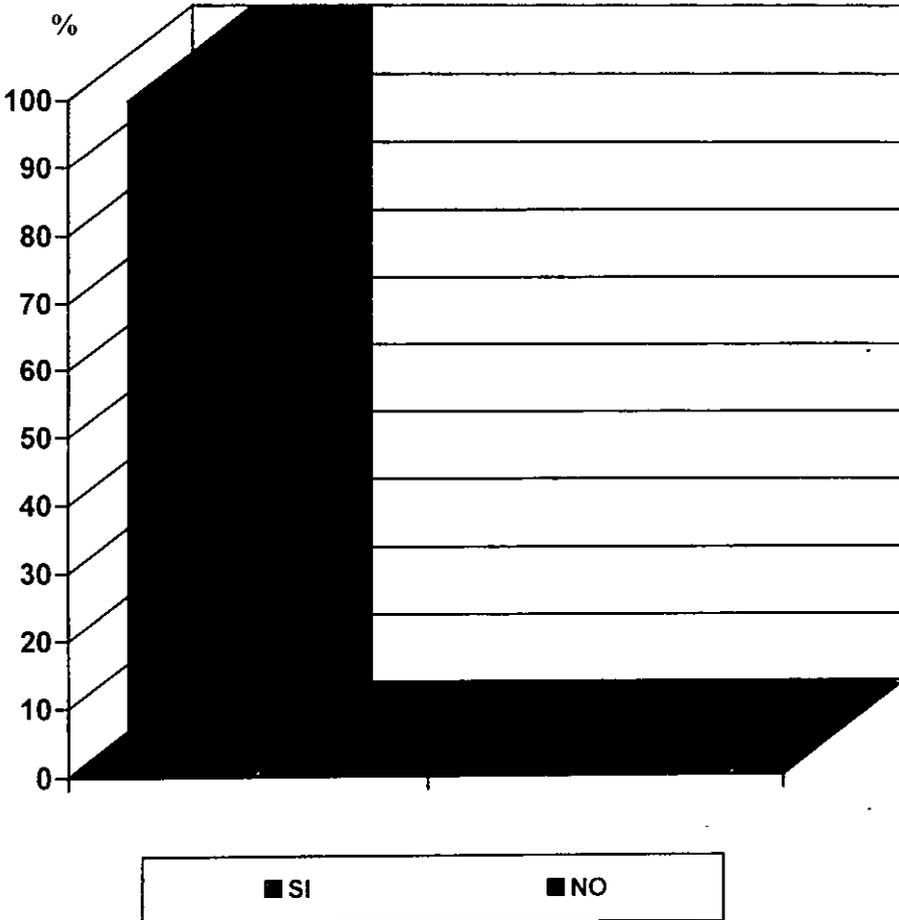
<b>ENSEÑANZA CONTINUA</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA# 13

CONSIDERA EL PERSONAL SUPERVISOR IMPORTANTE LA EDUCACION CONTINUA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F. Hosp. Gral. Xoco

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

**CUADRO # 14**  
**LOGRO DE METAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL DEL PERSONAL**  
**OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

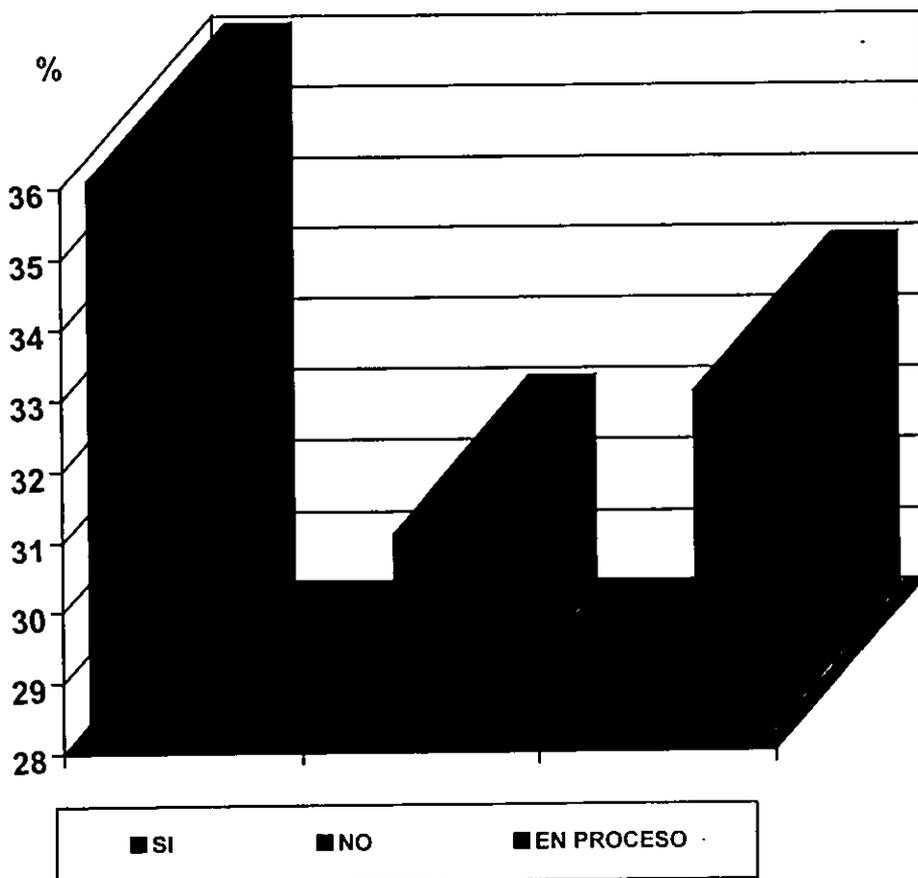
METAS	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	148	36
NO	128	31
EN PROCESO	134	33
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
 Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 14

LOGRO DE METAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL DEL PERSONAL  
OPERATIVO DE ENFERMERÍA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 199

**CUADRO # 15**  
**LOGRO DE METAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL DEL PERSONAL**  
**SUPERVISOR DE ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

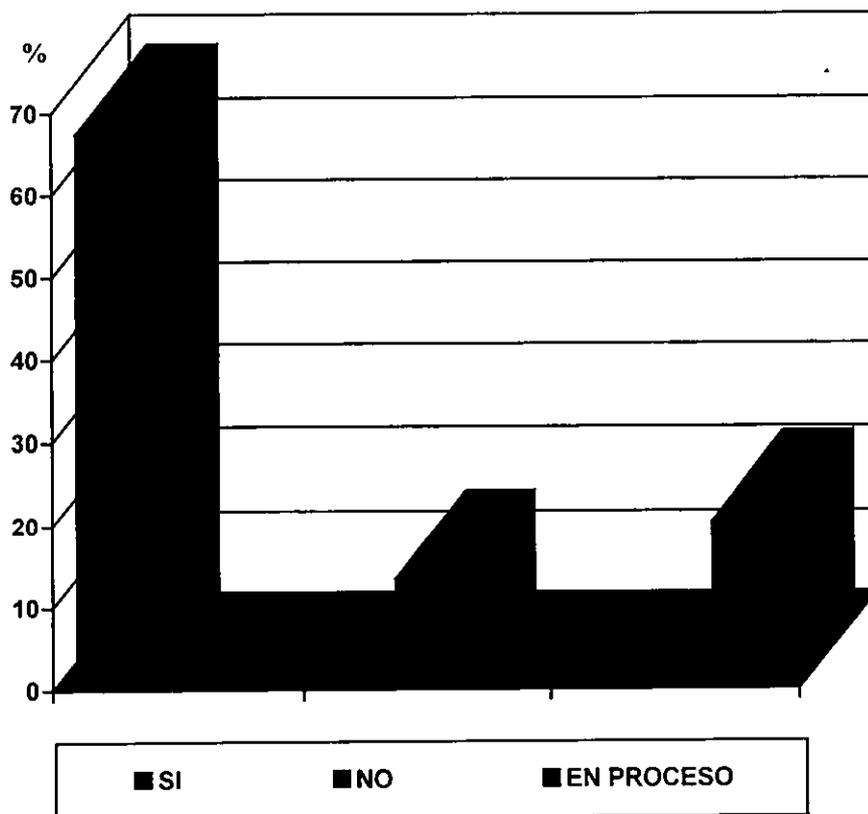
<b>CRECIMIENTO PROFESIONAL</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>67</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
<b>PROCESO</b>	<b>6</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermeria del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

### GRAFICA # 15

## LOGRO DE METAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F. Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 16**  
**RELACIONES SATISFACTORIAS DEL PERSONAL**  
**OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

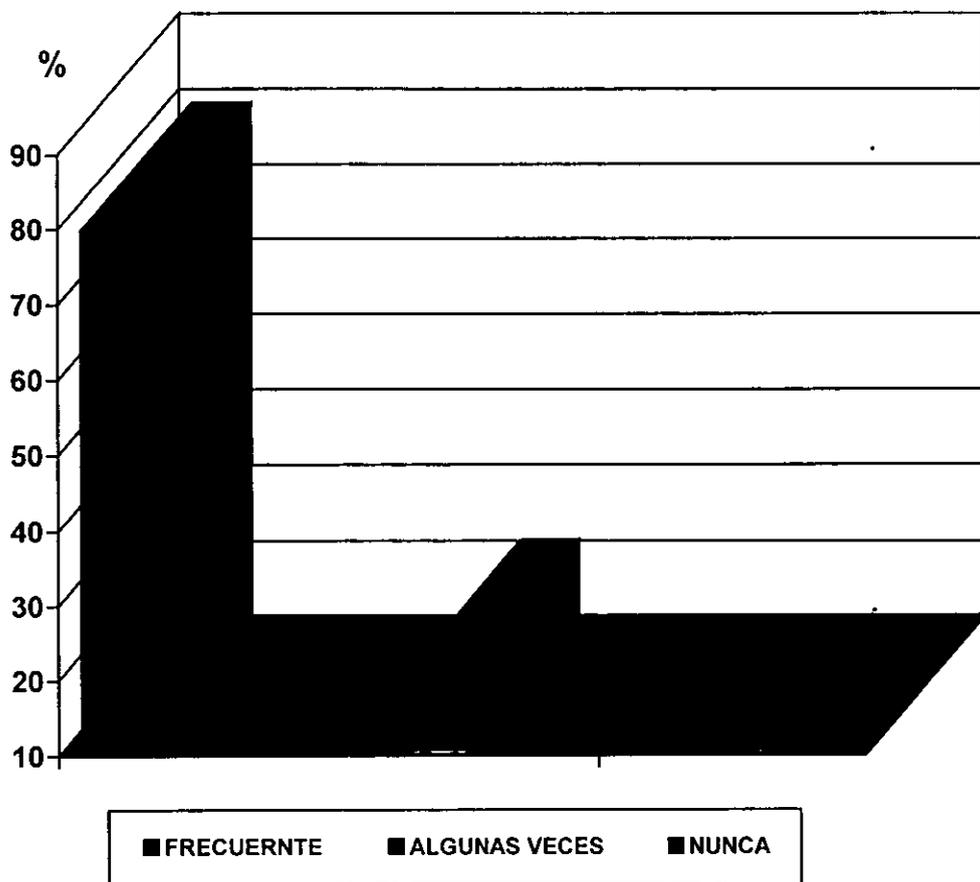
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

RELACIONES	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	323	79
ALGUNAS VECES	85	20
NUNCA	2	1
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 16**  
**RELACIONES SATISFACTORIAS DEL PERSONAL**  
**OPERATIVO DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**CUADRO # 17**  
**RELACION SATISFATORIA DEL PERSONAL SUPERVISOR DE**  
**ENFERMERÍA**

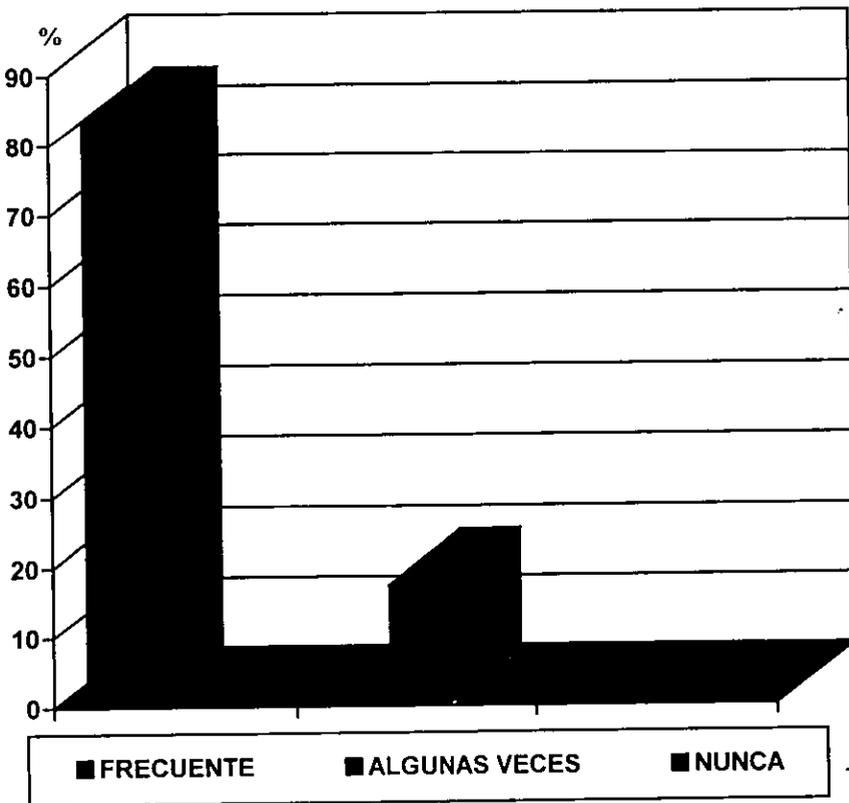
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

RELACIONES DEL SUPERVISOR	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	25	83
ALGUNAS VECES	5	17
NUNCA	0	0
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco, 1998

**GRAFICA # 17**  
**RELACION SATISFATORIA DEL PERSONAL SUPERVISOR DE**  
**ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE**  
**EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández  
Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 18**  
**ASISTE A REUNIONES EL PERSONAL OPERATIVO DE**  
**ENFERMERÍA, FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO**

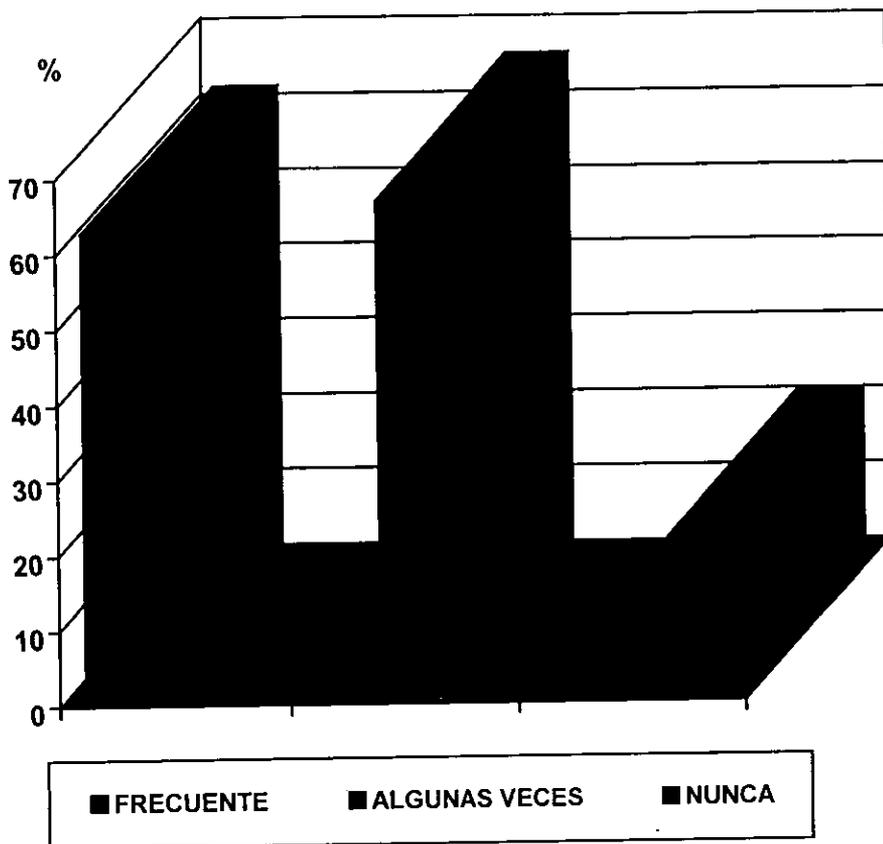
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

REUNIONES	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	52	13
ALGUNAS VECES	272	66
NUNCA	86	21
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
 Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 18**  
**ASISTE A REUNIONES EL PERSONAL OPERATIVO DE**  
**ENFERMERÍA, FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 19**

**ASISTE A REUNIONES EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA  
FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

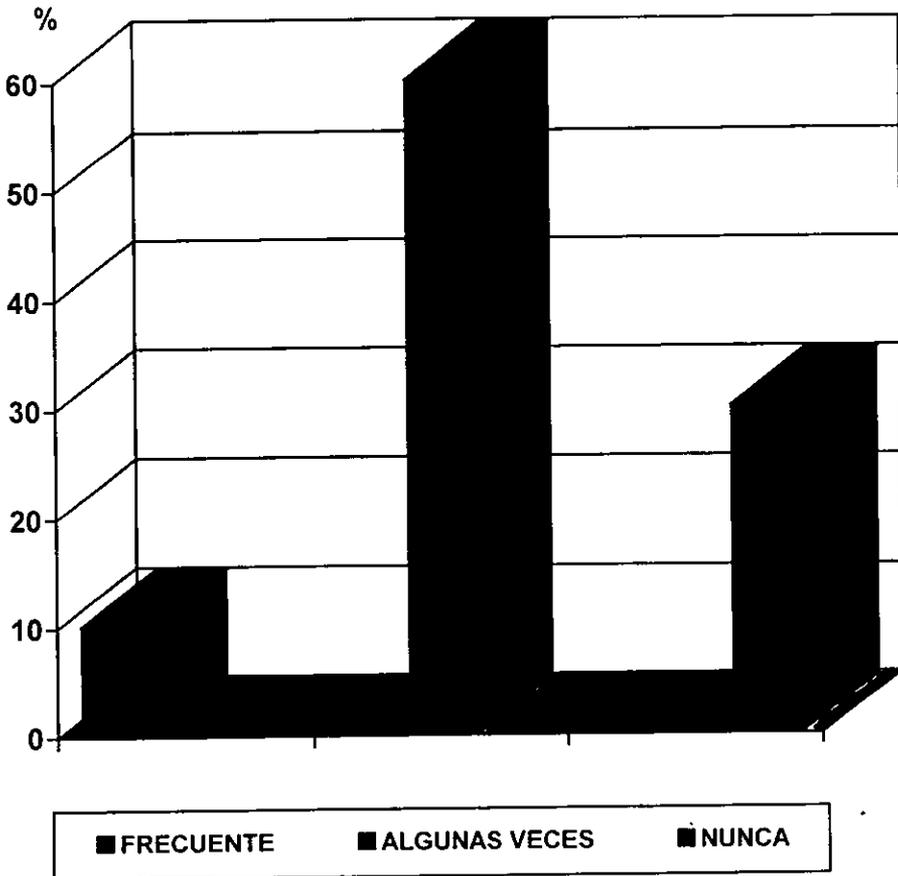
<b>REUNIONES FUERA HORARIO TRABAJO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>18</b>	<b>60</b>
<b>NUNCA</b>	<b>9</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 19**

**ASISTE A REUNIONES EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA  
FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F. Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 20**  
**EMPATÍA ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO Y SUPERVISOR**  
**DE ENFERMERÍA**

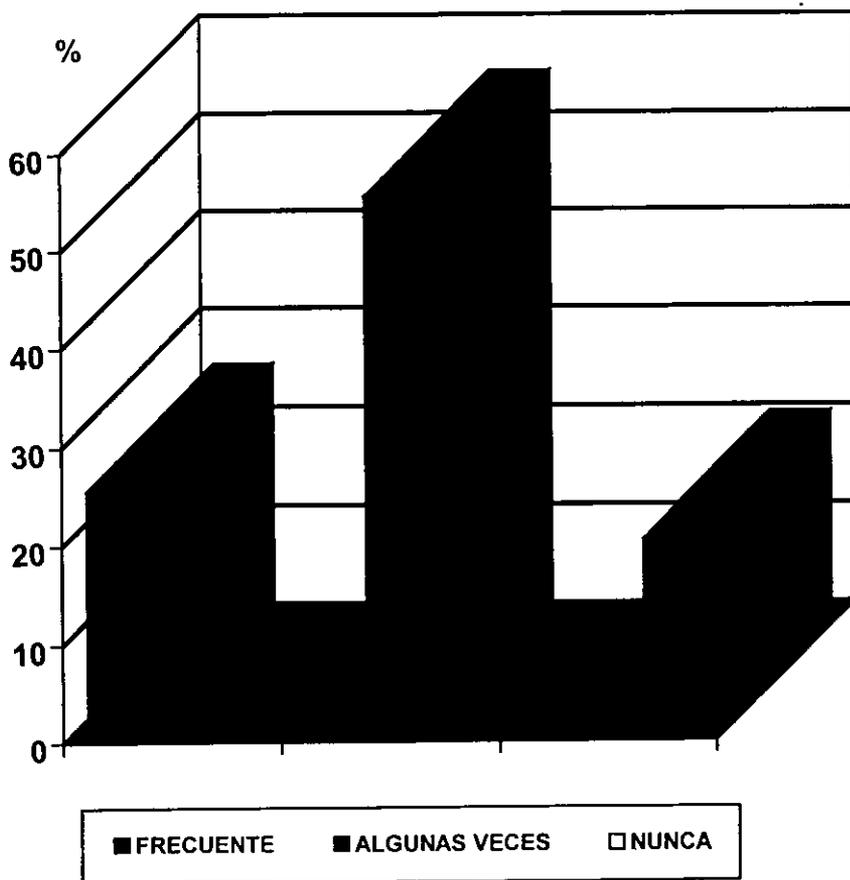
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL  
PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

<b>EMPATIA</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>104</b>	<b>25</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>224</b>	<b>55</b>
<b>NUNCA</b>	<b>82</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 20**  
**EMPATÍA ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO Y SUPERVISOR**  
**DE ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL  
PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**CUADRO # 21**  
**EMPATIA ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE**  
**ENFERMERÍA**

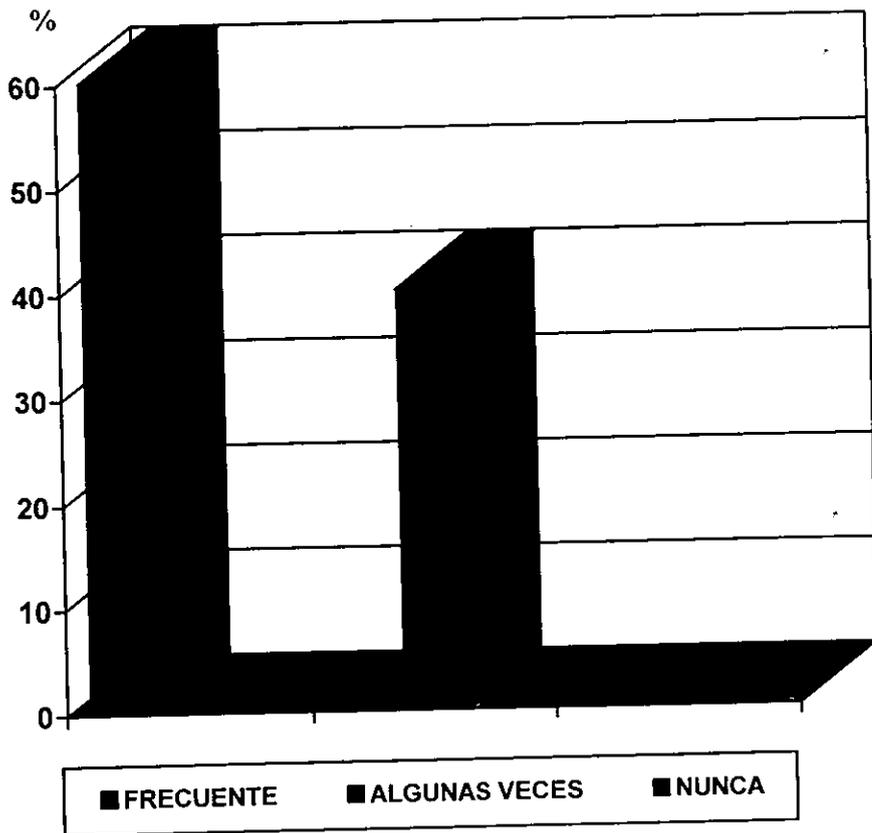
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

<b>EMPATIA CON PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>18</b>	<b>60</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>12</b>	<b>40</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 21**  
**EMPATIA ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE**  
**ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 22**

**PRIMER MEDIO DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

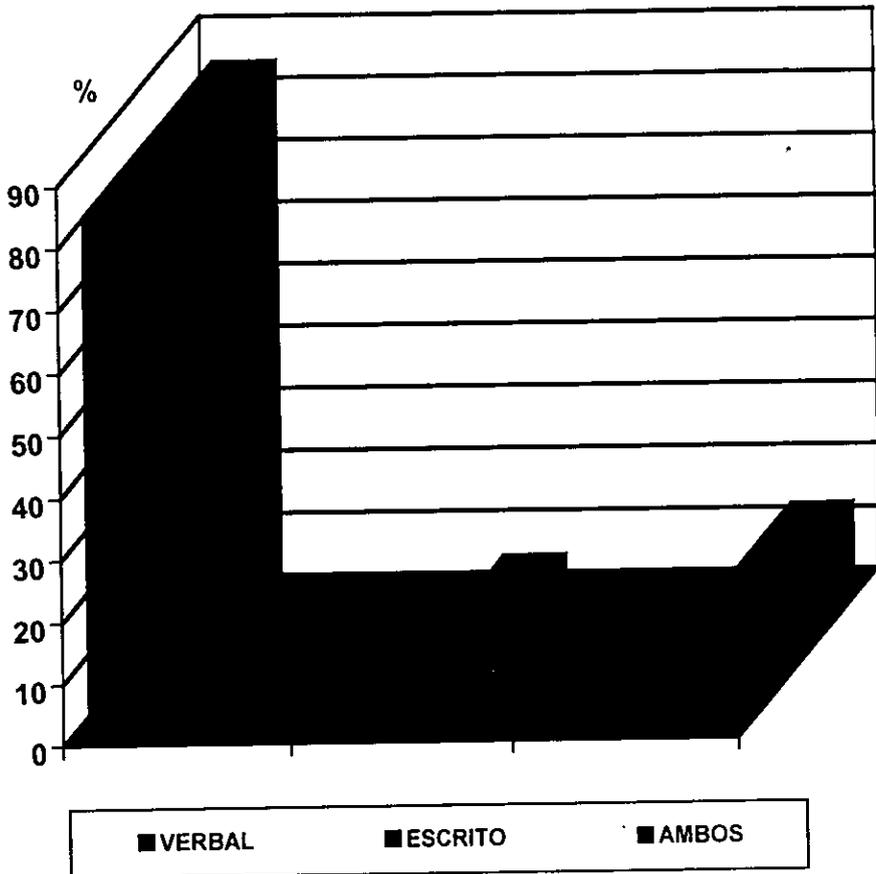
<b>MEDIO DE COMUNICACION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>VERBAL</b>	<b>345</b>	<b>84</b>
<b>ESCRITO</b>	<b>17</b>	<b>4</b>
<b>AMBOS</b>	<b>48</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 22

PRIMER MEDIO DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 23**

**PRIMER MEDIO DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

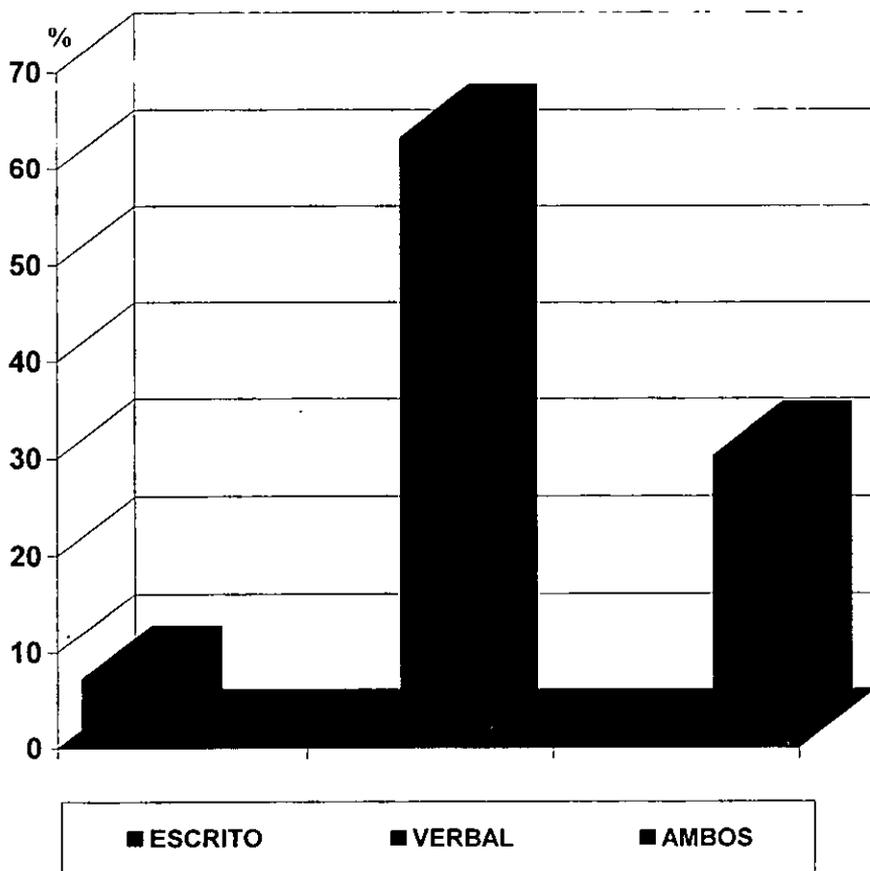
<b>MEDIO PARA TRANSMITIR INFORMACION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ESCRITO</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>VERBAL</b>	<b>19</b>	<b>63</b>
<b>AMBOS</b>	<b>9</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

### GRAFICA # 23

## PRIMER MEDIO DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA

CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F. Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 24**  
**RECIBE EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**  
**INFORMACIÓN CLARA, PRECISA Y OPORTUNA**

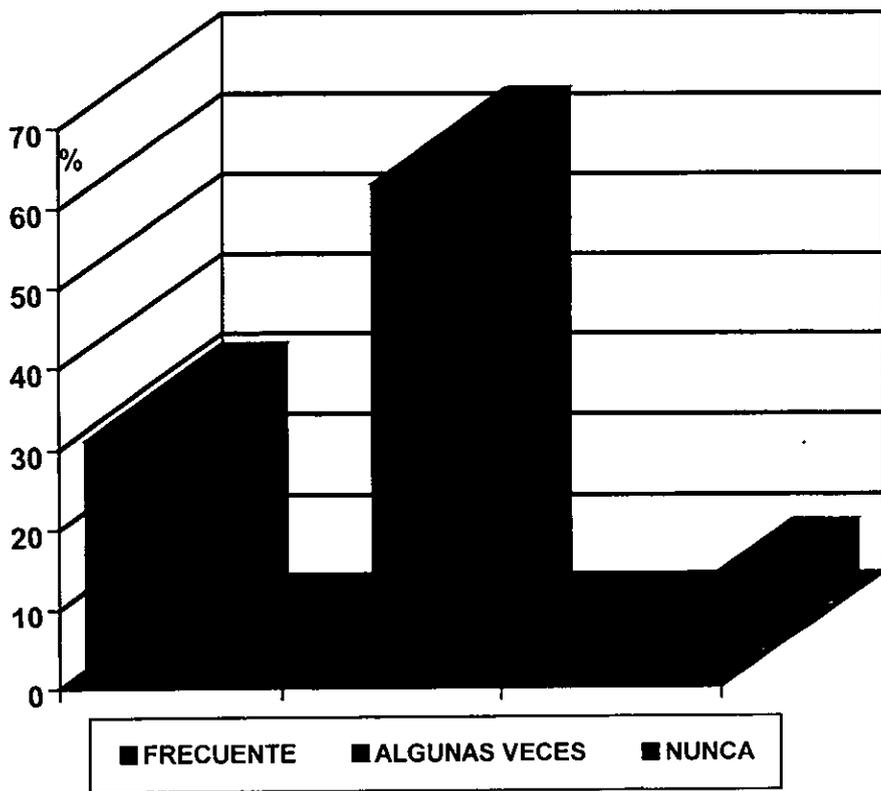
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

<b>RECIBE INFORMACION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>125</b>	<b>30</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>253</b>	<b>62</b>
<b>NUNCA</b>	<b>37</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 24**  
**RECIBE EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**  
**INFORMACIÓN CLARA, PRECISA Y OPORTUNA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**CUADRO # 25**

**PROPORCIONA INFORMACION CLARA PRECISA Y OPORTUNO EL  
PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA**

**“CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA”**

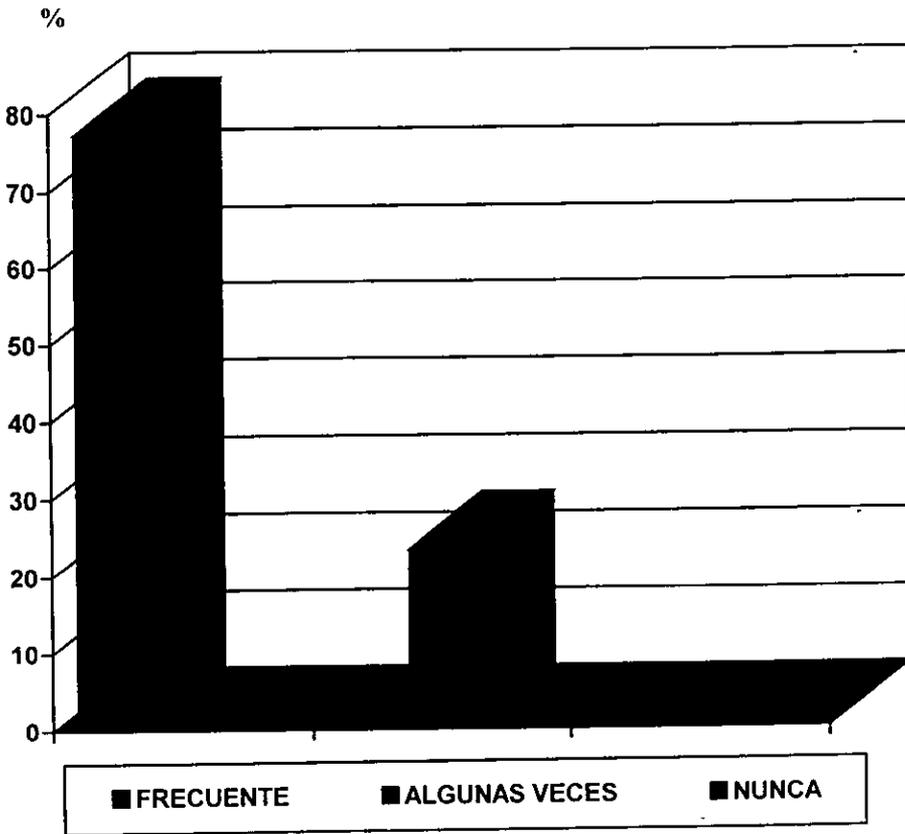
<b>INFORMACION OPORTUNA CLARA Y VERAZ</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>23</b>	<b>77</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>7</b>	<b>23</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 25**

**PROPORCIONA INFORMACION CLARA PRECISA Y OPORTUNO EL  
PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 26**  
**EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA, ES**  
**ESCUCHADO CON ATENCIÓN**

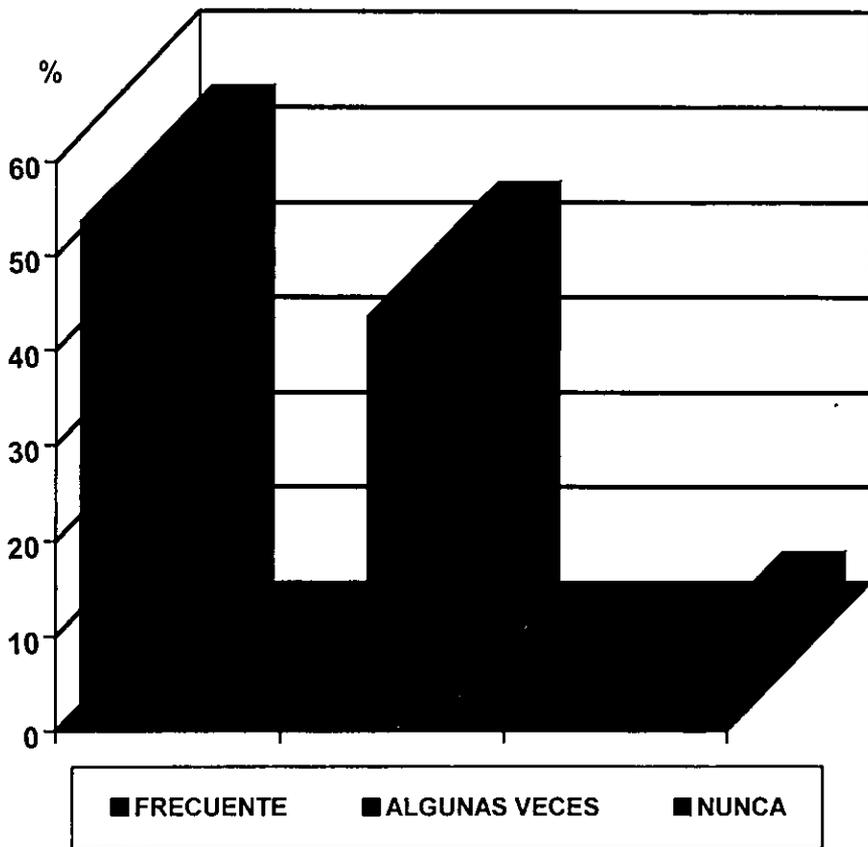
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	216	53
ALGUNAS VECES	177	43
NUNCA	17	4
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 26**  
**EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA, ES**  
**ESCUCHADO CON ATENCIÓN**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 27**

**EL SUPERVISOR ESCUCHA CON ATENCIÓN Y RESPETO AL PERSONAL  
OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

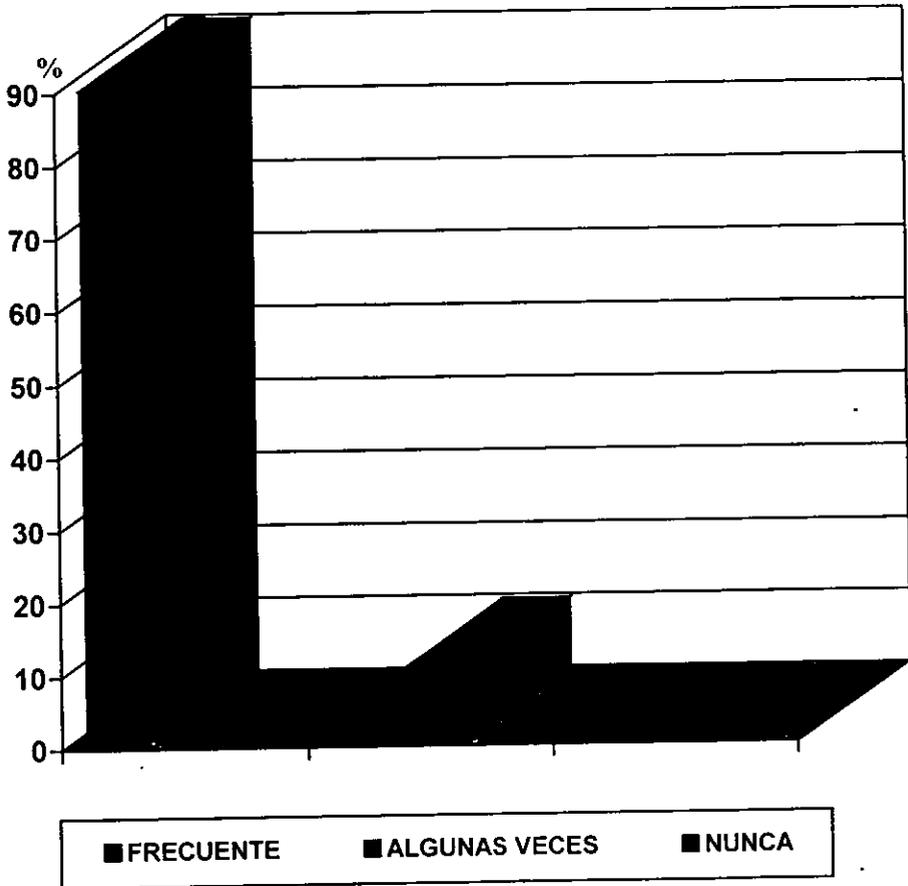
<b>ESCUCHE CON ATENCIÓN Y RESPETO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>27</b>	<b>90</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 27**

**EL SUPERVISOR ESCUCHA CON ATENCIÓN Y RESPETO AL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F. Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 28**  
**AL CONVERSAR EL PERSONAL OPERATIVO CONFIA EN EL SUPERVISOR**  
**DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

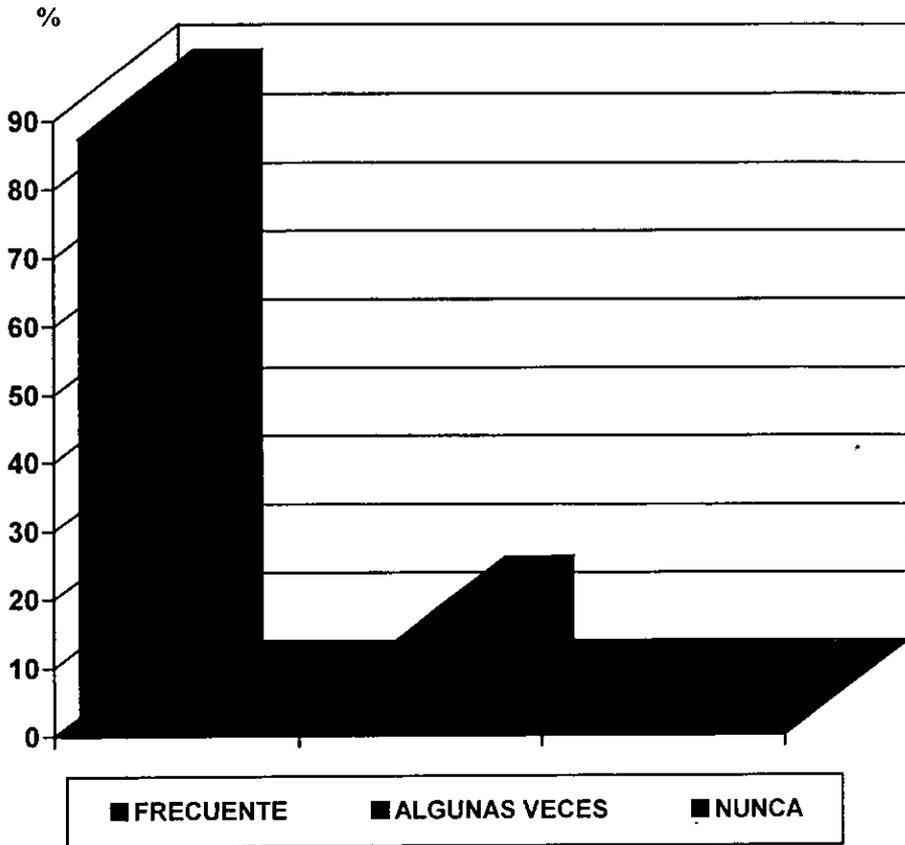
CONVERSACION CONFIABLE	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	26	87
ALGUNAS VECES	4	13
NUNCA	0	0
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Daño Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 28**

**AL CONVERSAR EL PERSONAL OPERATIVO CONFIA EN EL SUPERVISOR DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F., Hop. Grat. Xoco

**CUADRO # 29**

**SE CONSIDERA LA PERSONALIDAD COMO UN FACTOR IMPORTANTE  
EN LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

**" CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA"**

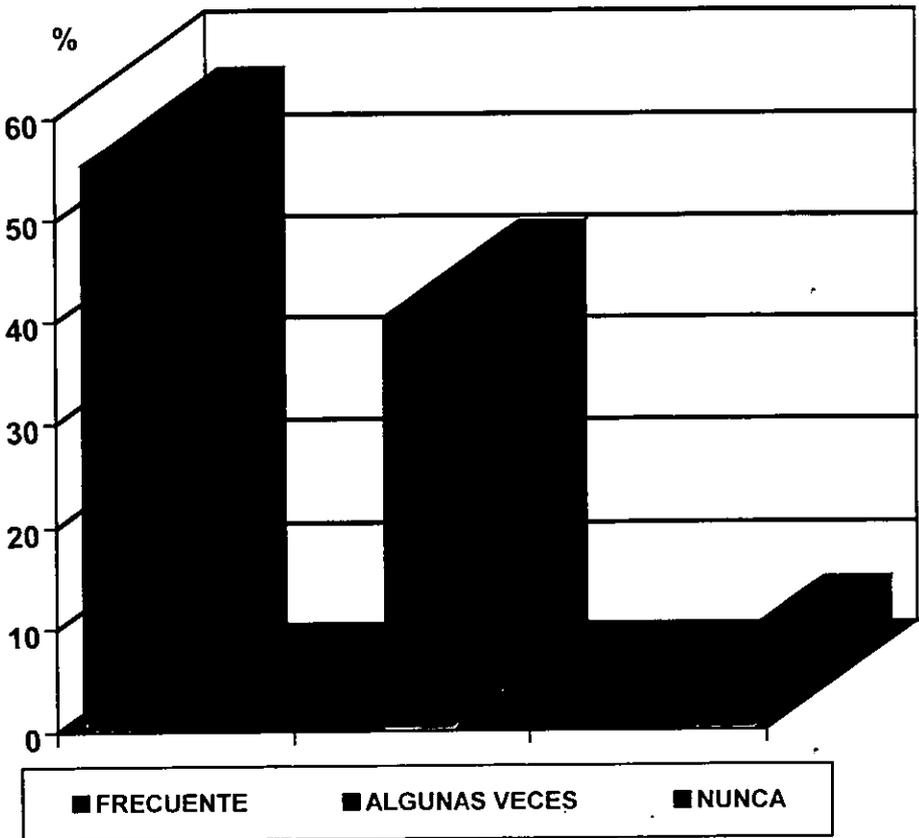
	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>227</b>	<b>55</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>162</b>	<b>40</b>
<b>NUNCA</b>	<b>21</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 29

SE CONSIDERA LA PERSONALIDAD COMO UN FACTOR IMPORTANTE  
EN LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

" CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 30**  
**LE IMPACTA AL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA LA**  
**PERSONALIDAD DEL SUPERVISOR**

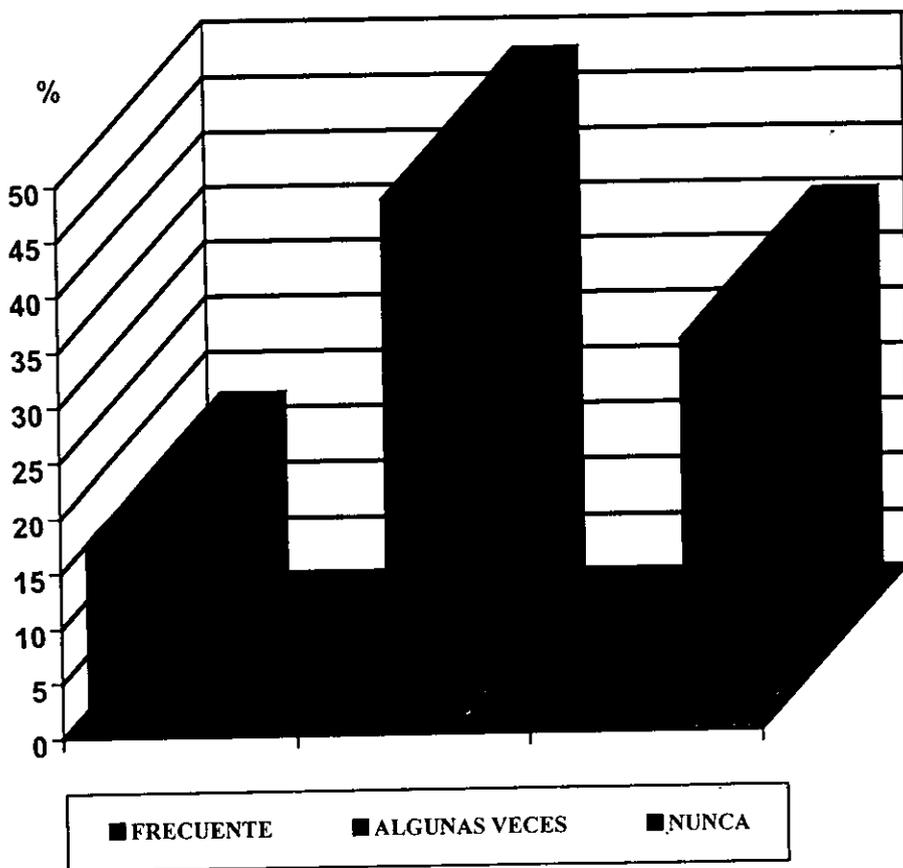
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	71	17
ALGUNAS VECES	198	48
NUNCA	141	35
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 30**  
**LE IMPACTA AL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA LA**  
**PERSONALIDAD DEL SUPERVISOR**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 31**

**EXISTEN FACTORES QUE MOTIVAN EL MEJOR DESEMPEÑO EN EL  
TRABAJO DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

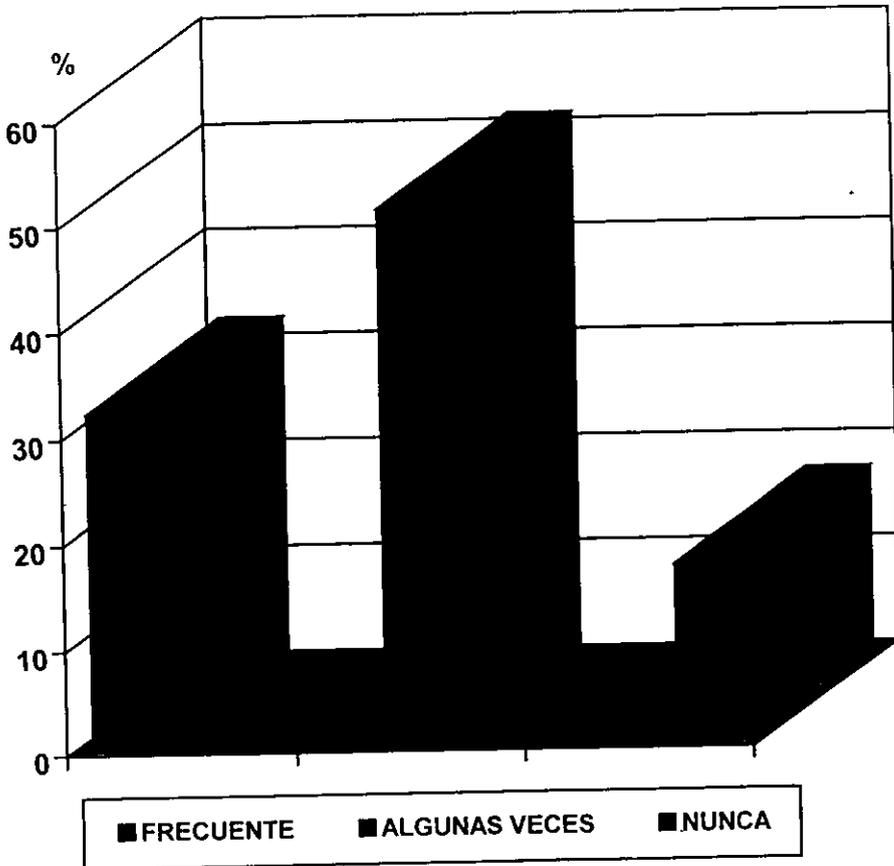
<b>MOTIVACION INSTITUCIONAL</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>133</b>	<b>32</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>210</b>	<b>51</b>
<b>NUNCA</b>	<b>67</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 31

EXISTEN FACTORES QUE MOTIVAN EL MEJOR DESEMPEÑO EN EL TRABAJO DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**CUADRO # 32**

**EXISTEN FACTORES QUE MOTIVAN EL MEJOR DESEMPEÑO EN EL  
TRABAJO DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA**

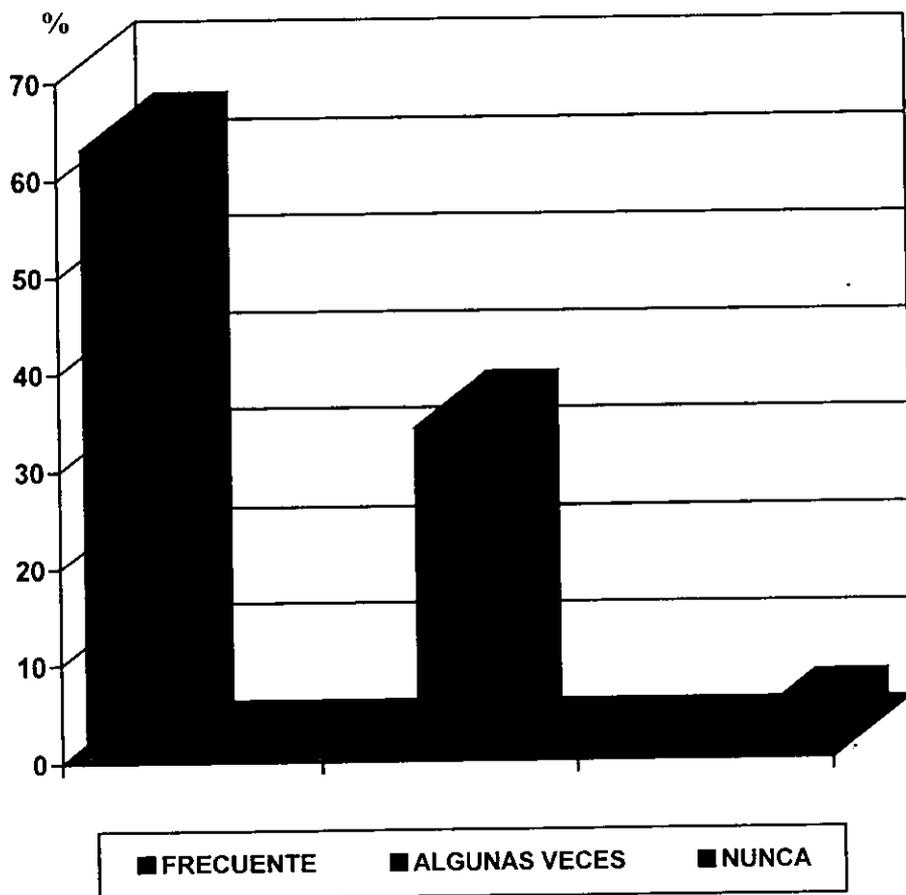
**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

<b>ESTÍMULOS INSTITUCIONALES</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>19</b>	<b>63</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>10</b>	<b>34</b>
<b>NUNCA</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 32**  
**EXISTEN FACTORES QUE MOTIVAN EL MEJOR DESEMPEÑO EN EL**  
**TRABAJO DEL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 33**  
**MOTIVA EL AMBIENTE LABORAL AL PERSONAL OPERATIVO DE**  
**ENFERMERÍA EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

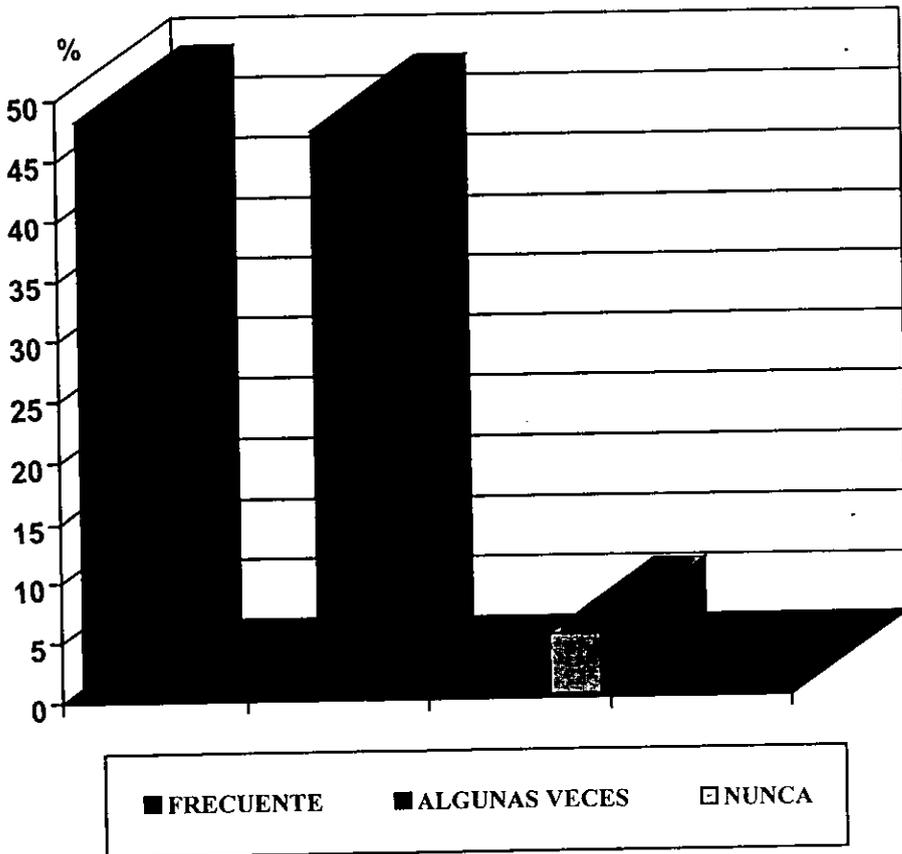
<b>CUESTIONAMIENTO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>197</b>	<b>48</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>192</b>	<b>47</b>
<b>NUNCA</b>	<b>21</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 33

MOTIVA EL AMBIENTE LABORAL AL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 34**

**CONSIDERA EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA TENER  
HABILIDAD PARA MOTIVAR AL PERSONAL A SU CARGO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA"**

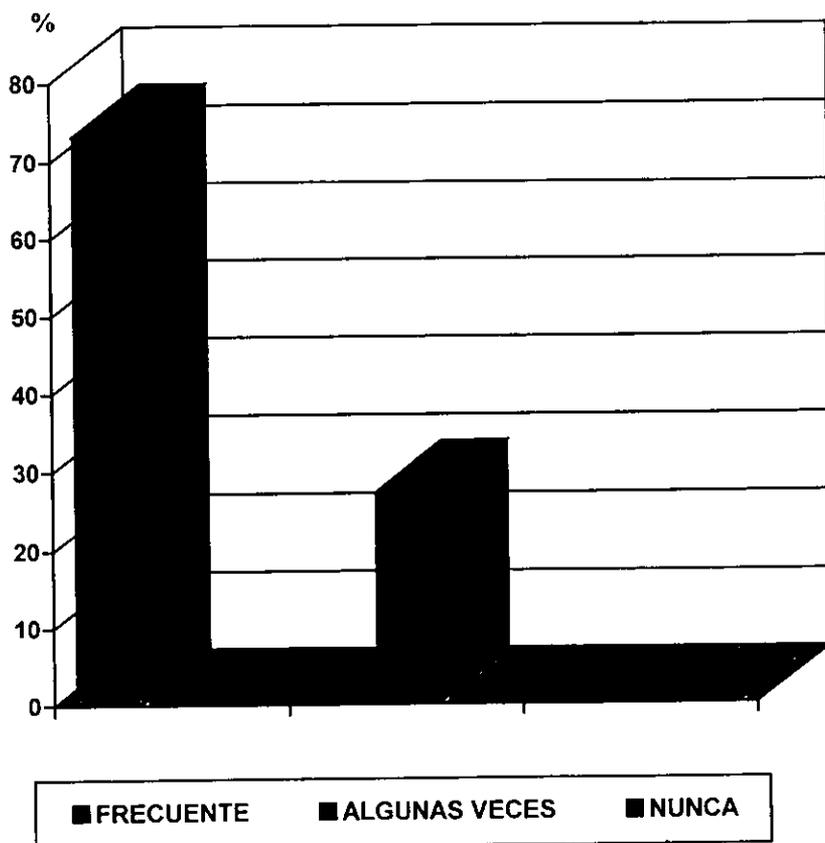
<b>HABILIDAD PARA MOTIVAR</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>22</b>	<b>73</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>8</b>	<b>27</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 34

CONSIDERA EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA TENER  
HABILIDAD PARA MOTIVAR AL PERSONAL A SU CARGO

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernánd F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 35**

**RECIBE RECONOCIMIENTO OPORTUNO AL TRABAJO DEL PERSONAL  
OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

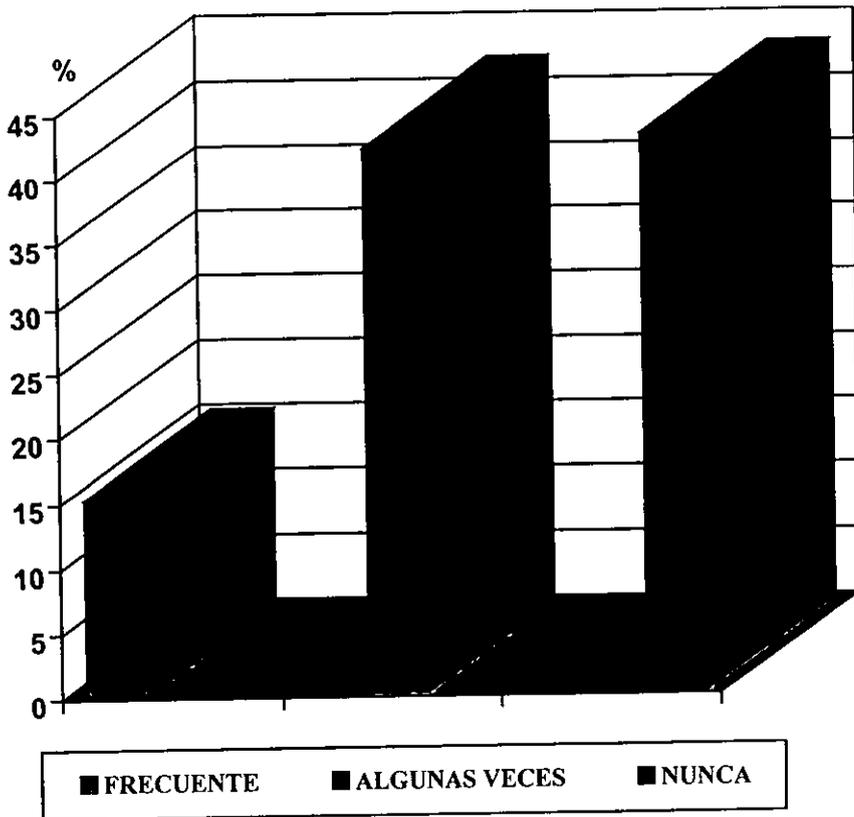
<b>RECONOCIMIENTO OPORTUNO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>62</b>	<b>15</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>172</b>	<b>42</b>
<b>NUNCA</b>	<b>176</b>	<b>43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 35**

**RECIBE RECONOCIMIENTO OPORTUNO AL TRABAJO DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**CUADRO # 36**  
**OTORGA EL SUPERVISOR RECONOCIMIENTO OPORTUNO AL**  
**PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO Y SUPERVISOR DE ENFERMERIA "

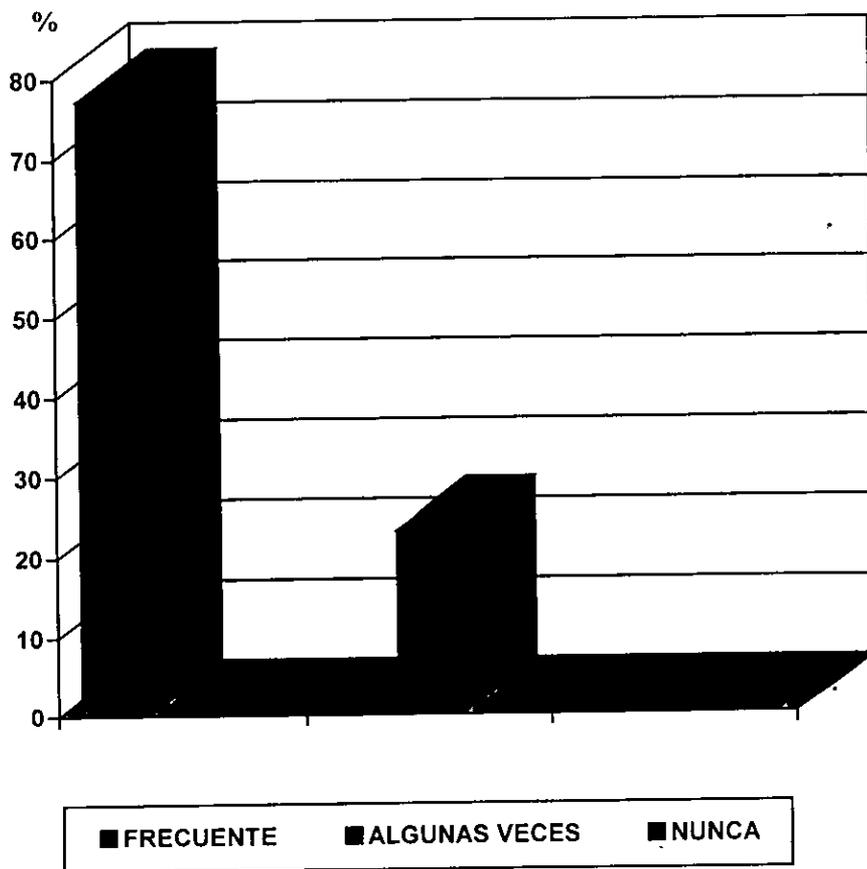
RECONOCIMIENTO OPORTUNO	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	23	77
ALGUNAS VECES	7	23
NUNCA	0	0
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 36**

**OTORGA EL SUPERVISOR RECONOCIMIENTO OPORTUNO AL  
PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL  
PERSONAL OPERATIVO Y SUPERVISOR DE ENFERMERIA "**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 37**

**POSEE EL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA LA CUALIDAD DE INFLUIR  
POSITIVAMENTE EN SU PERSONAL**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

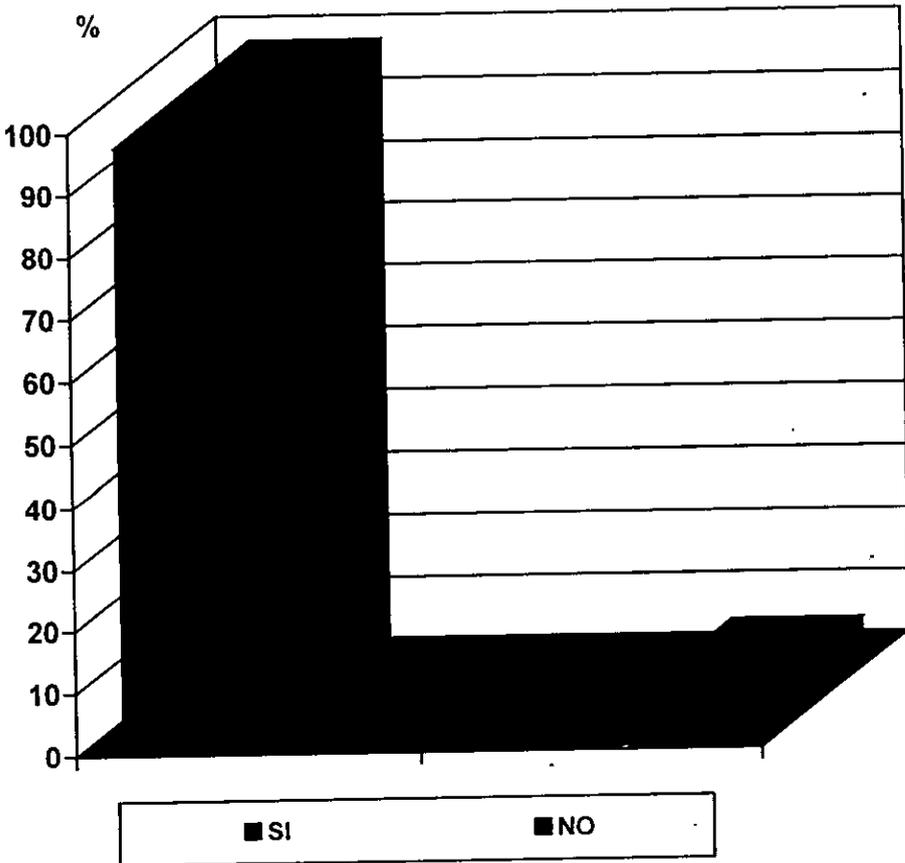
<b>INFLUENCIA POSITIVA</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>29</b>	<b>97</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 37

POSEE EL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA LA CUALIDAD DE INFLUIR  
POSITIVAMENTE EN SU PERSONAL

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 38**

**GUSTO POR EL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

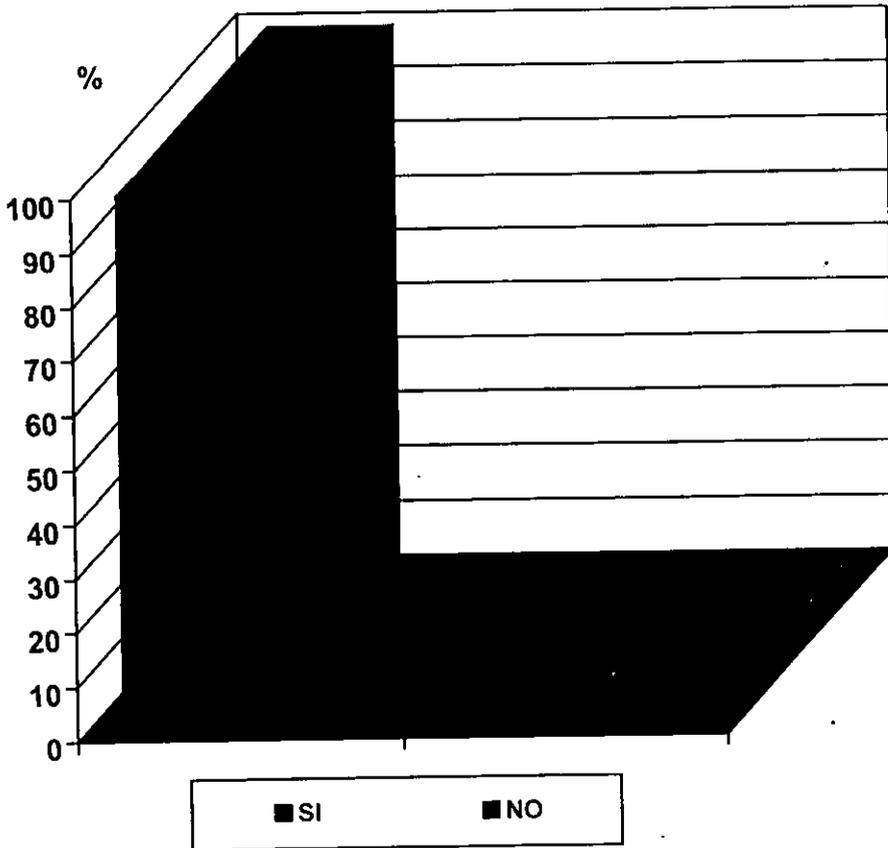
<b>GUSTO POR EL TRABAJO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>408</b>	<b>99</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermeria del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 38

GUSTO POR EL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 39**

**GUSTO POR EL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

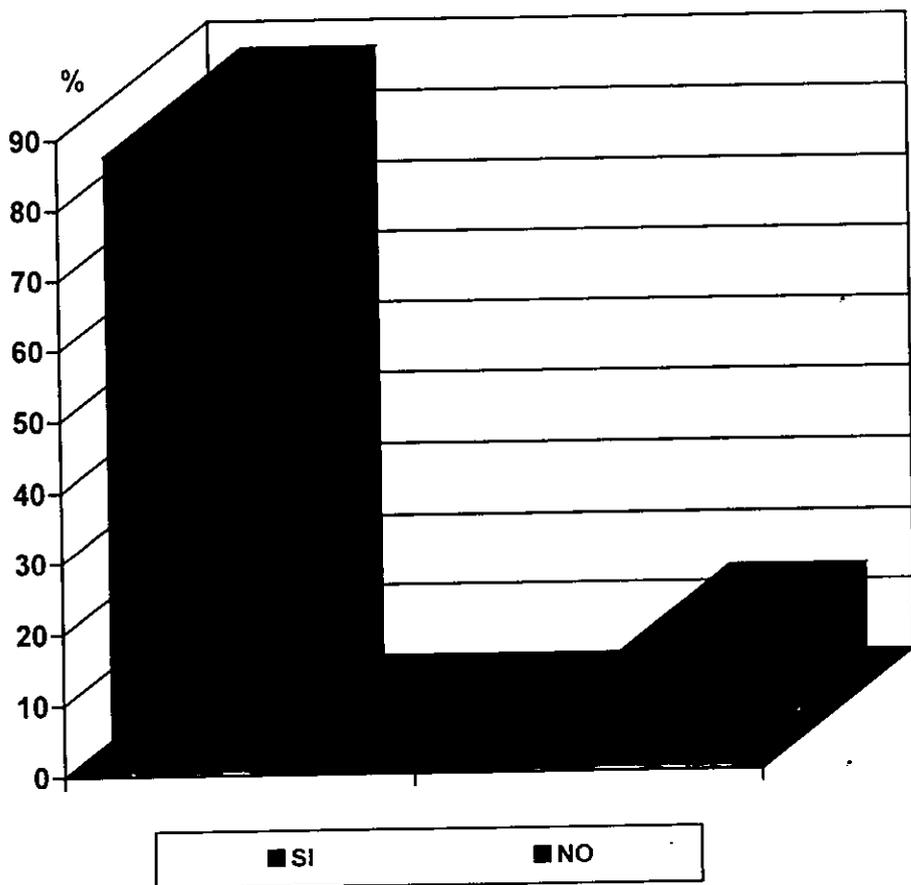
<b>GUSTO POR EL TRABAJO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>26</b>	<b>87</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

### GRAFICA # 39

## GUSTO POR EL TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 40**

**LE AGRADA AL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA EL TRABAJO  
EN EQUIPO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

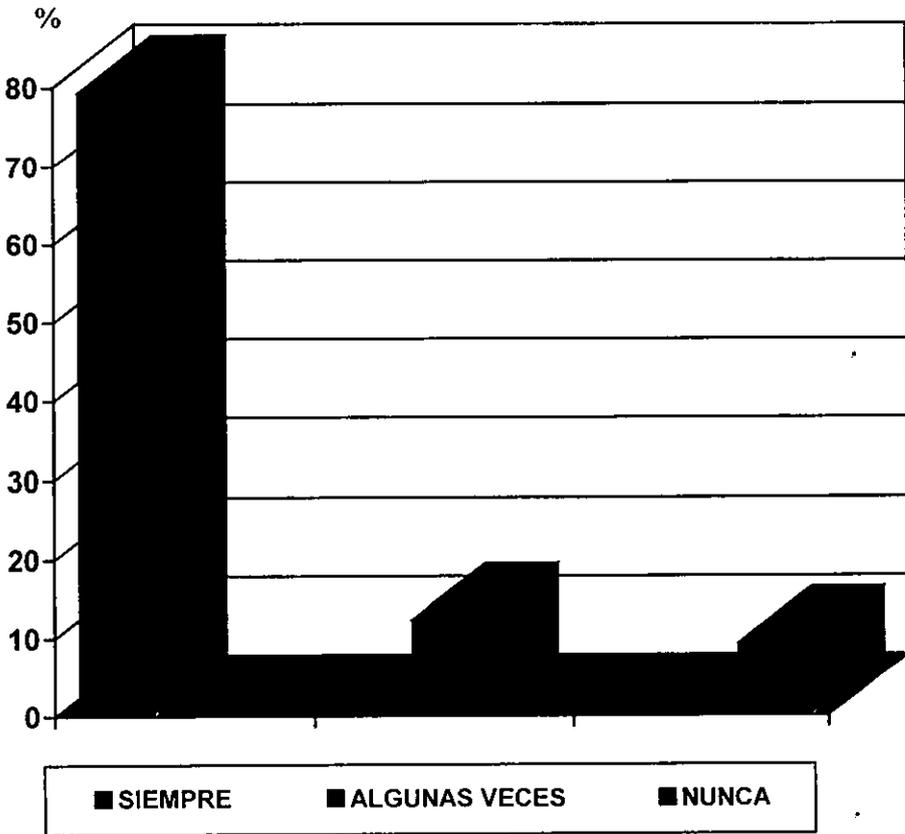
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>323</b>	<b>79</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>48</b>	<b>12</b>
<b>NUNCA</b>	<b>39</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Darío Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 40**

**LE AGRADA AL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA EL TRABAJO EN EQUIPO  
EN EQUIPO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 41**

**LE AGRADA AL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA EL TRABAJO  
EN EQUIPO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

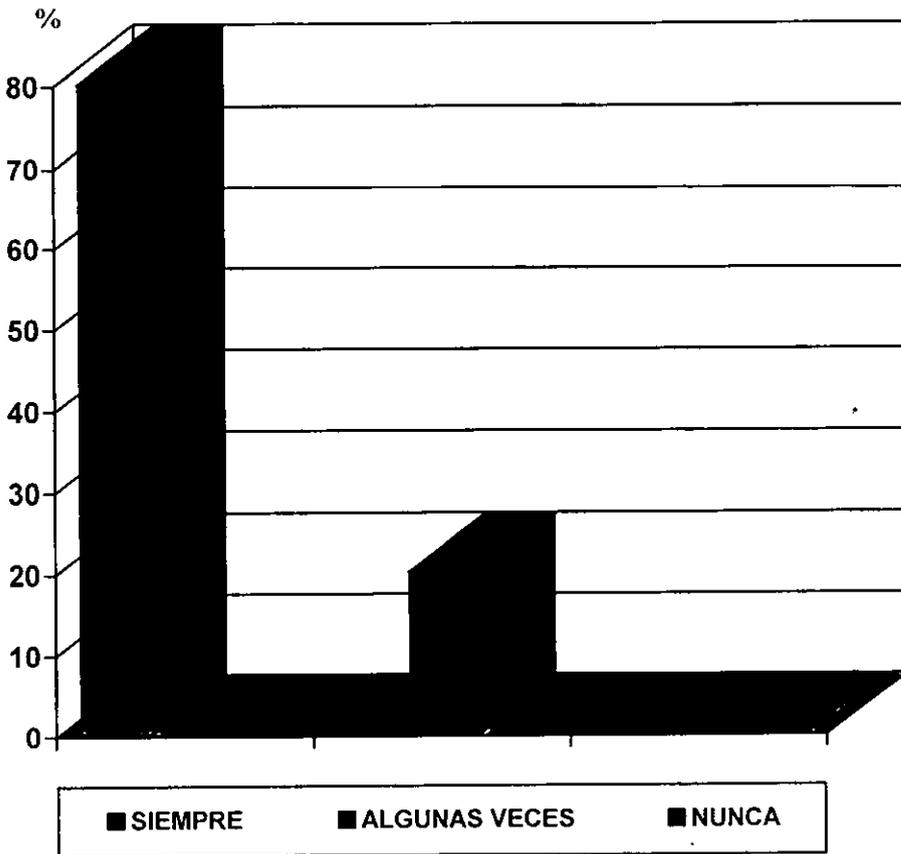
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>24</b>	<b>80</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>6</b>	<b>20</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 41**

**LE AGRADA AL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERIA EL TRABAJO  
EN EQUIPO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 42**  
**EL PERSONAL SUPERVISOR CONSIDERA IMPORTANTE UNIFICAR**  
**CRITERIOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

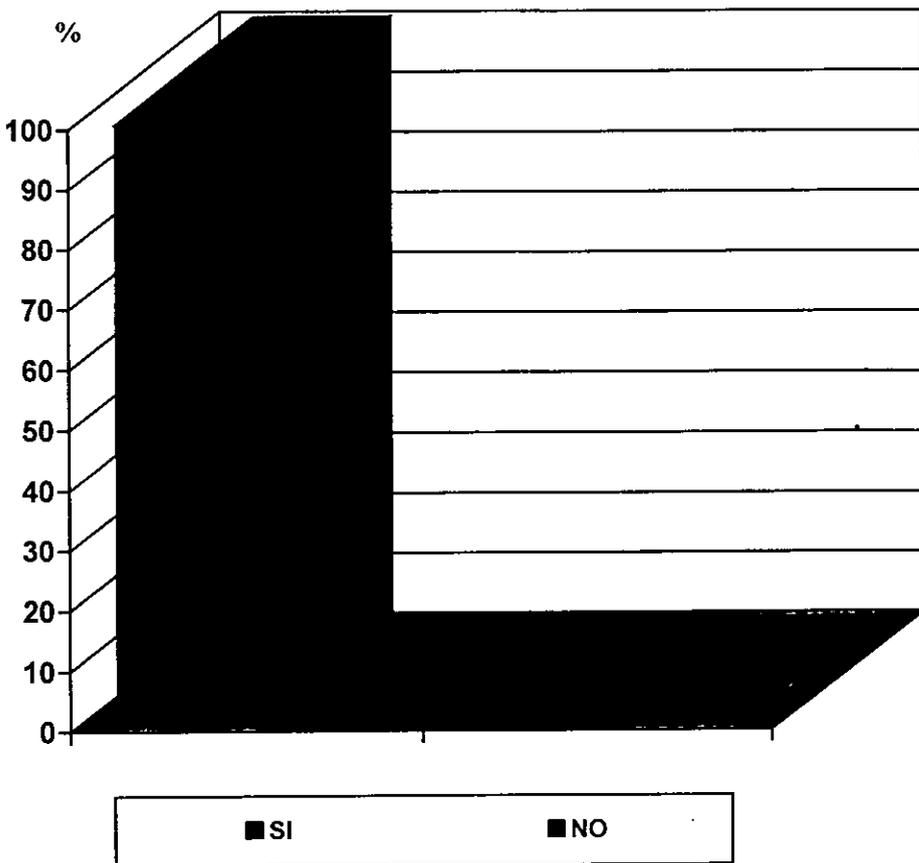
UNIFICAR CRITERIOS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	30	100
NO	0	0
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 42

EL PERSONAL SUPERVISOR CONSIDERA IMPORTANTE UNIFICAR  
CRITERIOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermeria del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 43**

**ACEPTA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA SUGERENCIAS  
PARA ORGANIZAR EL TRABAJO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

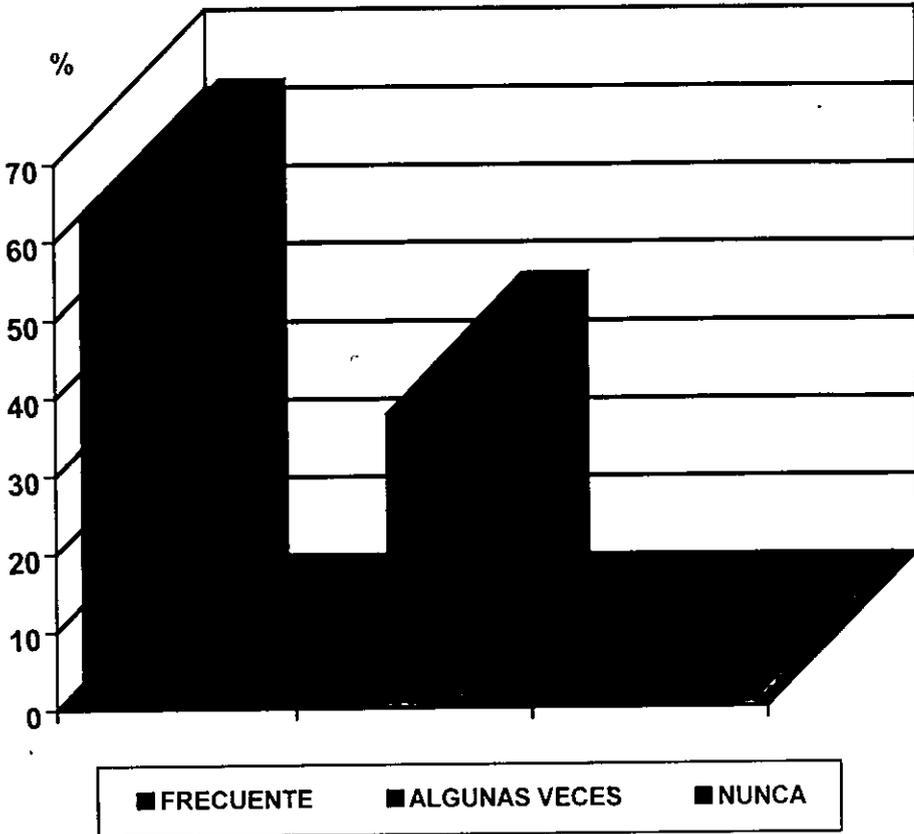
<b>ACEPTA OPINIONES</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>254</b>	<b>62</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>151</b>	<b>37</b>
<b>NUNCA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 43

ACEPTA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERIA SUGERENCIAS  
PARA ORGANIZAR EL TRABAJO

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral Xoco 1998

**CUADRO # 44**  
**EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA TRABAJA**  
**BAJO PRESION**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

TRABAJO BAJO PRESION	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	73	18
ALGUNAS VECES	241	59
NUNCA	96	23
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
 Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

CUADRO # 45

EL NÚMERO DE PERSONAL SUPERVISOR ASIGNADO ES SUFICIENTE  
PARA LA SUPERVISIÓN

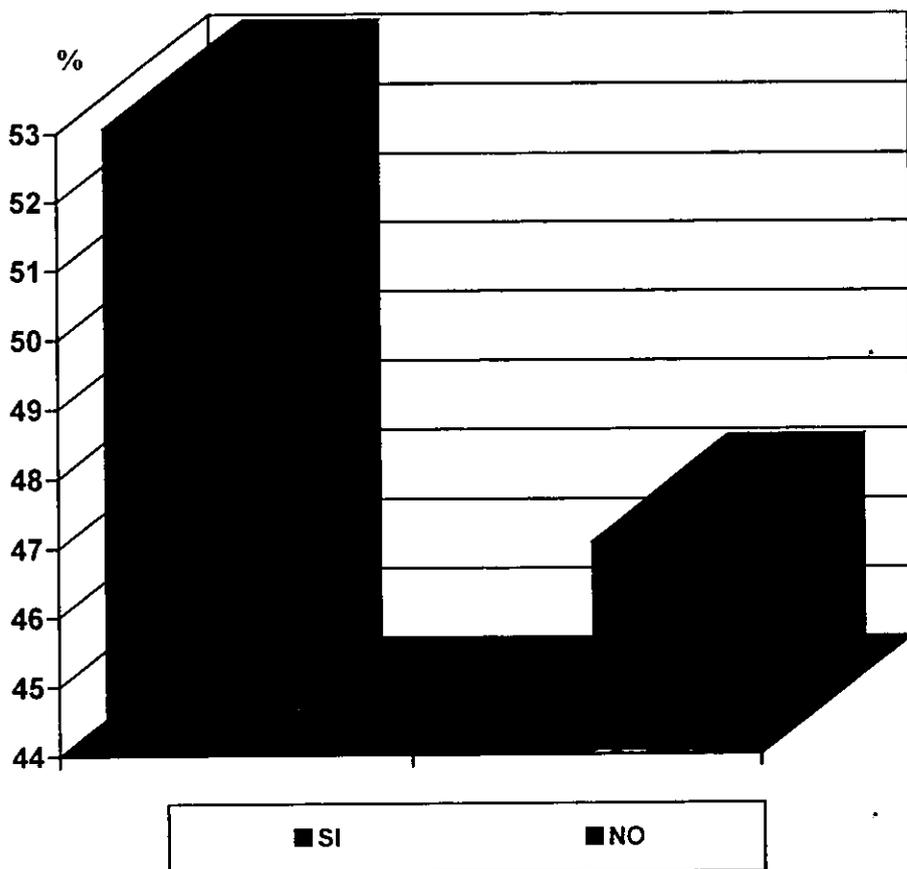
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA"

No. PERSONAL SUPERVISOR ADECUADO	NUMERO	PORCENTAJE
SI	16	53
NO	14	47
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral.  
Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 45**  
**EL NÚMERO DE PERSONAL SUPERVISOR ASIGNADO ES SUFICIENTE**  
**PARA LA SUPERVISIÓN**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernandez F., Hosp. Gral Xoco

**CUADRO # 46**  
**COMO AUTORIDAD EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA SE**  
**CONSIDERA**

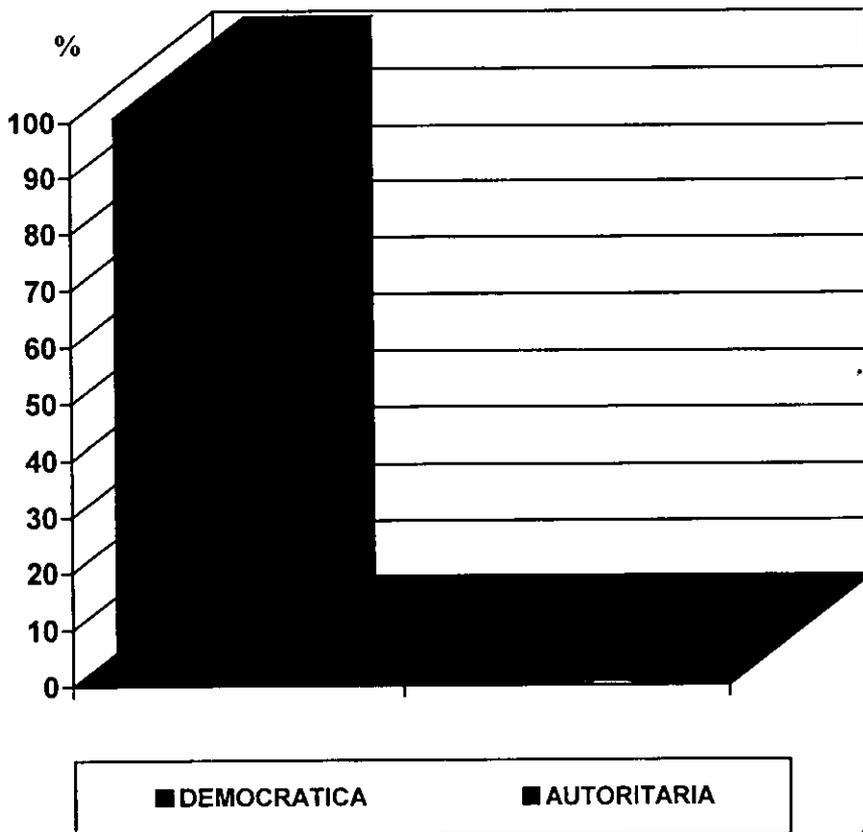
\*CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA\*

AUTORIDAD	NUMERO	PORCENTAJE
DEMOCRATICA	30	100
AUTORITARIA	0	0
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermeria del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 46**  
**COMO AUTORIDAD EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA SE**  
**CONSIDERA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE**  
**EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 47**  
**COMO ES LA AUTORIDAD QUE APLICA EL PERSONAL SUPERVISOR DE**  
**ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

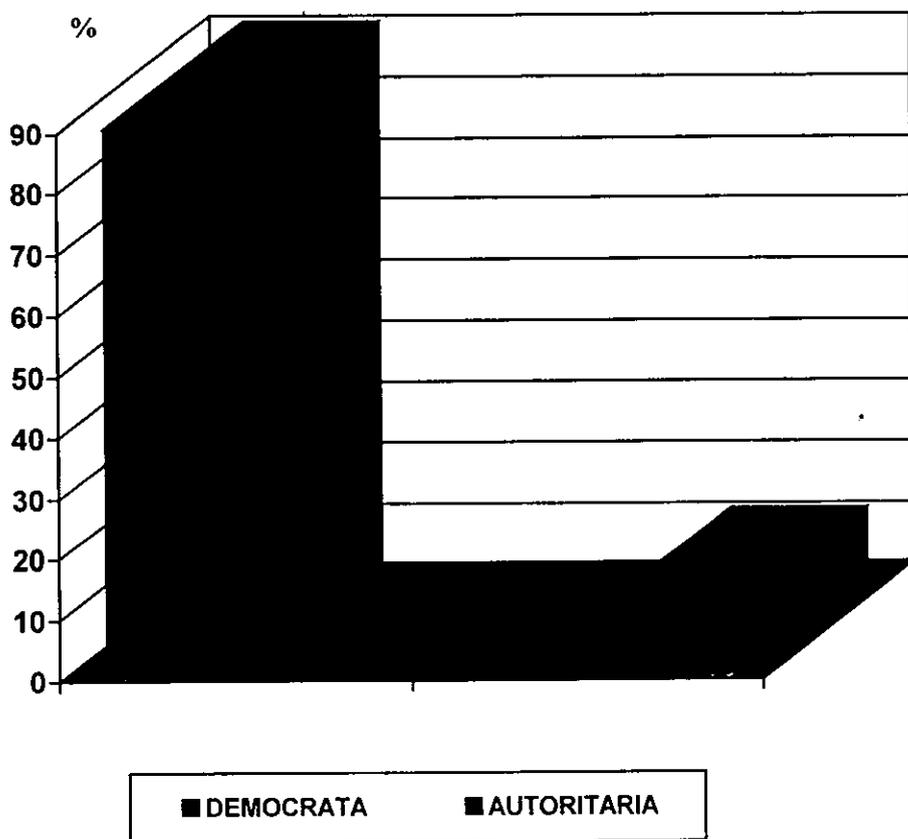
AUTORIDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
DEMOCRATA	27	90
AUTORITARIA	3	10
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 47**

**COMO ES LA AUTORIDAD QUE APLICA EL PERSONAL SUPERVISOR DE ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

CUADRO # 48

FORMA EN QUE PERCIBE EL PERSONAL OPERATIVO LA AUTORIDAD  
DEL SUPERVISOR

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

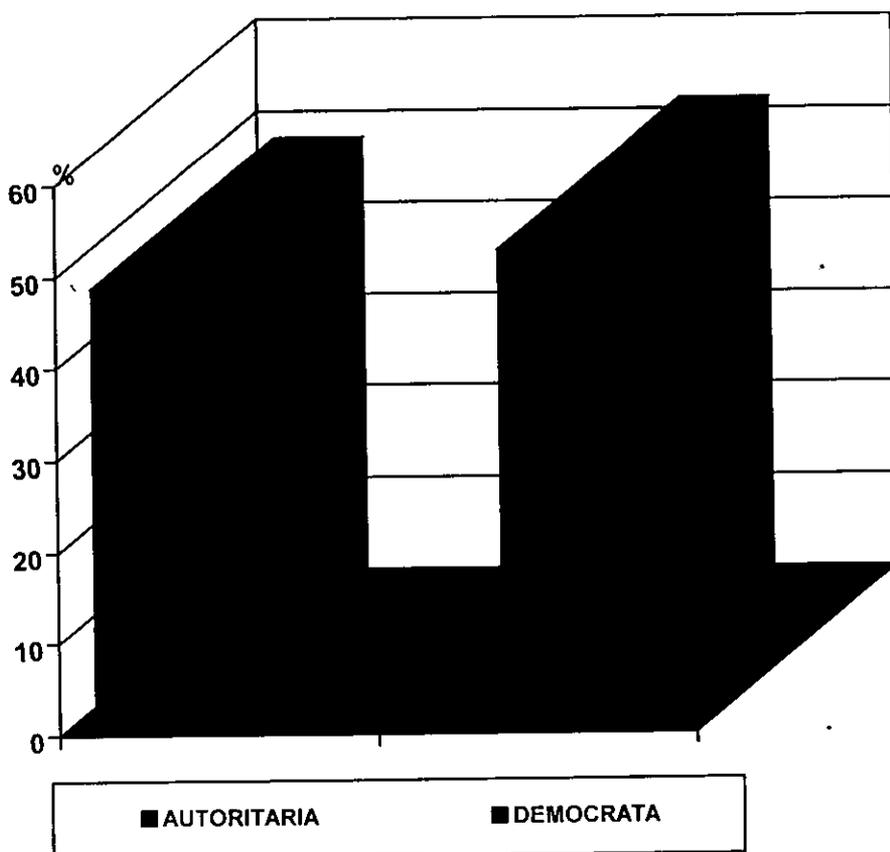
AUTORIDAD	NUMERO	PORCENTAJE
AUTORITARIA	196	48
DEMOCRATA	214	52
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 48**

**FORMA EN QUE PERCIBE EL PERSONAL OPERATIVO LA AUTORIDAD DEL SUPERVISOR**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 49**

**CONSIDERA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA, SE LE OTORGAN PERMISOS SIN CUESTIONAR**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

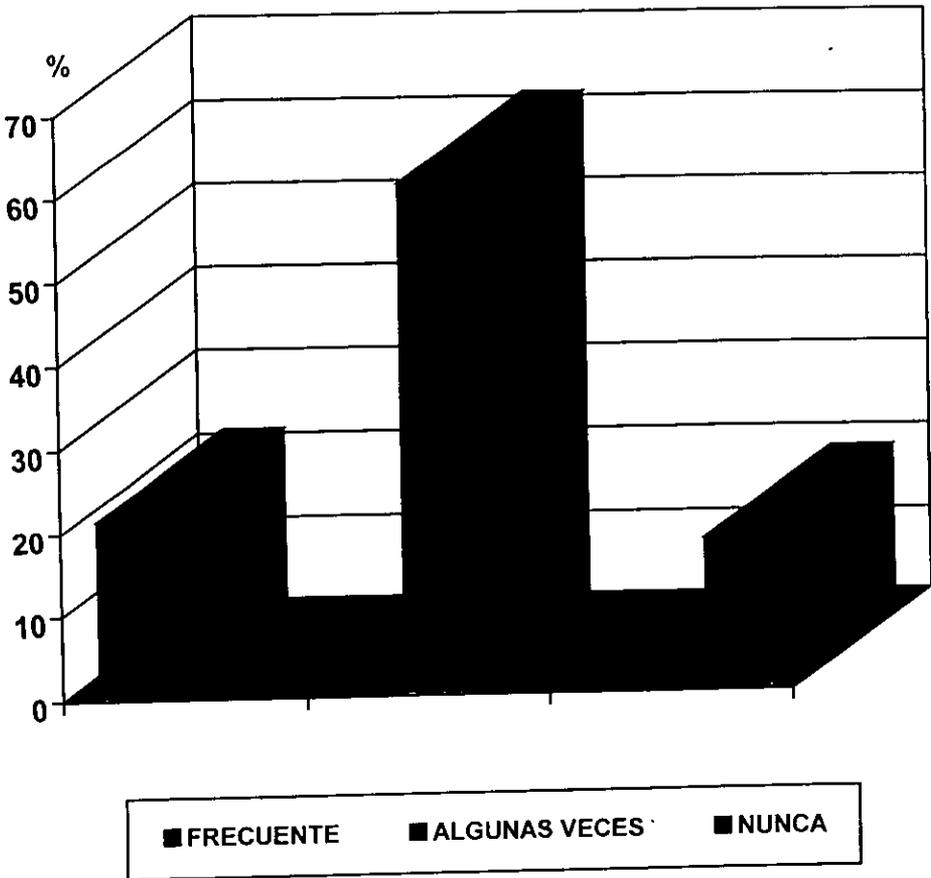
<b>CUESTIONAMIENTO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>84</b>	<b>21</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>250</b>	<b>61</b>
<b>NUNCA</b>	<b>76</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 49

CONSIDERA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA, SE LE OTORGAN PERMISOS SIN CUESTIONAR

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 50**

**EL PERSONAL SUPERVISOR CONCEDE PERMISOS SIN CUESTIONAR AL  
PERSONAL OPERATIVO**

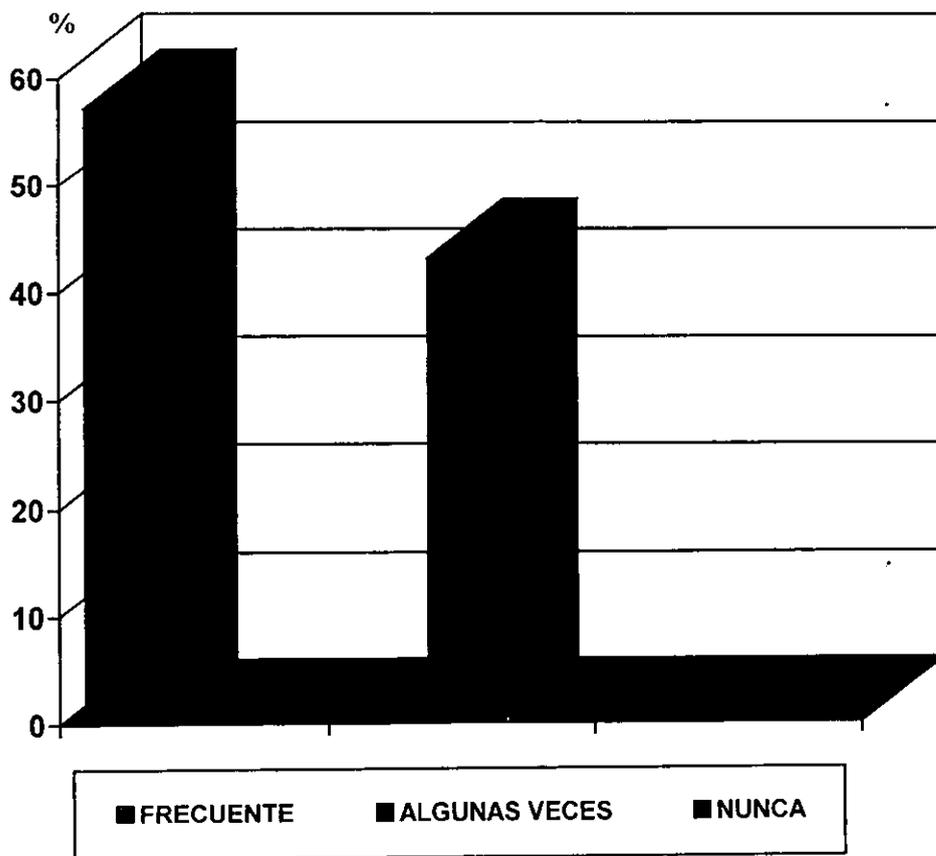
**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

<b>CONCEDE PERMISOS SIN CUESTIONAR</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>17</b>	<b>57</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>13</b>	<b>43</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 50**  
**EL PERSONAL SUPERVISOR CONCEDE PERMISOS SIN CUESTIONAR AL**  
**PERSONAL OPERATIVO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE**  
**EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral Xoco

**CUADRO # 51**  
**EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA ACEPTA ORDENES**  
**SUPERIORES SIN DISCUSIÓN**

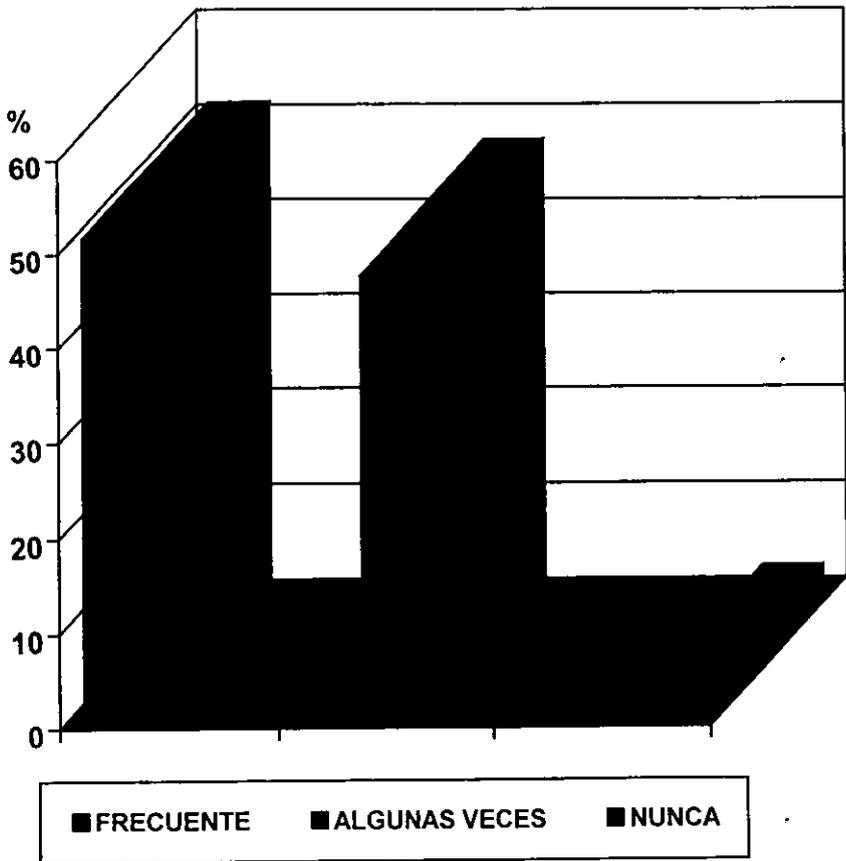
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

ACEPTAR ORDENES SIN DISCUSION	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	211	51
ALGUNAS VECES	192	47
NUNCA	7	2
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P.,  
 Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 51**  
**EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA ACEPTA ORDENES**  
**SUPERIORES SIN DISCUSIÓN**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 52**  
**PARTICIPA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA EN**  
**LA TOMA DE DECISIONES**

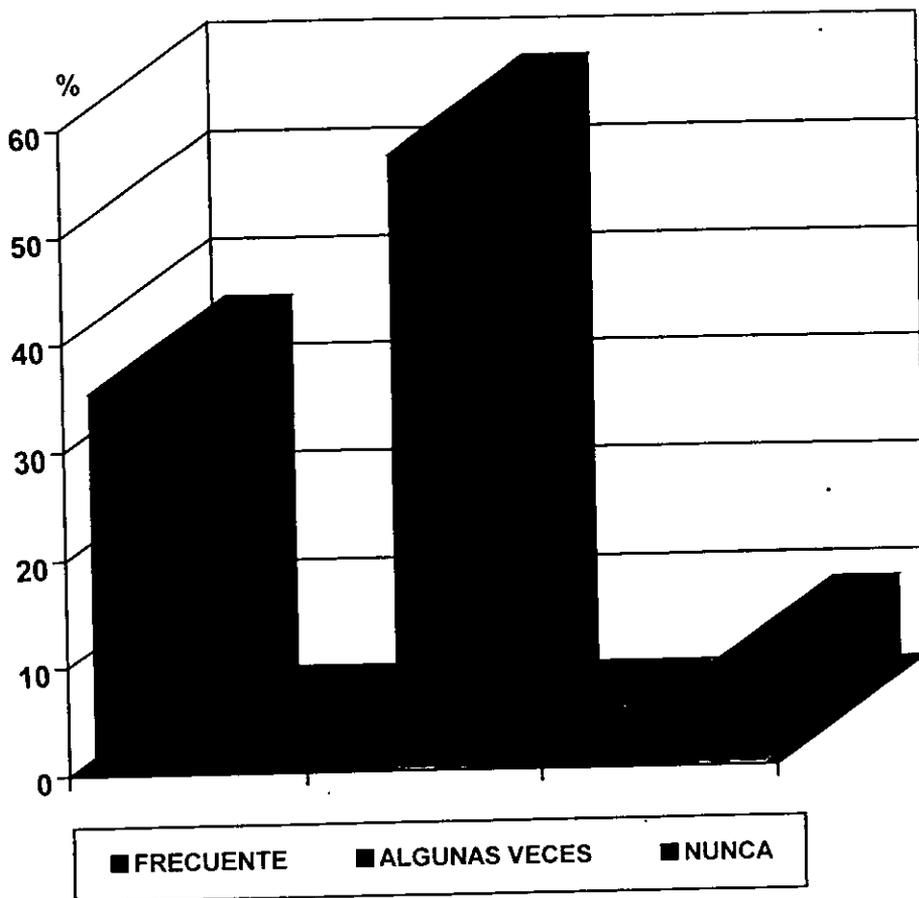
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA"

TOMA DE DECISIONES	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	142	35
ALGUNAS VECES	235	57
NUNCA	33	8
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 52**  
**PARTICIPA EL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA EN**  
**LA TOMA DE DECISIONES**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 53**

**SE ESTIMULA AL PERSONAL OPERATIVO A PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

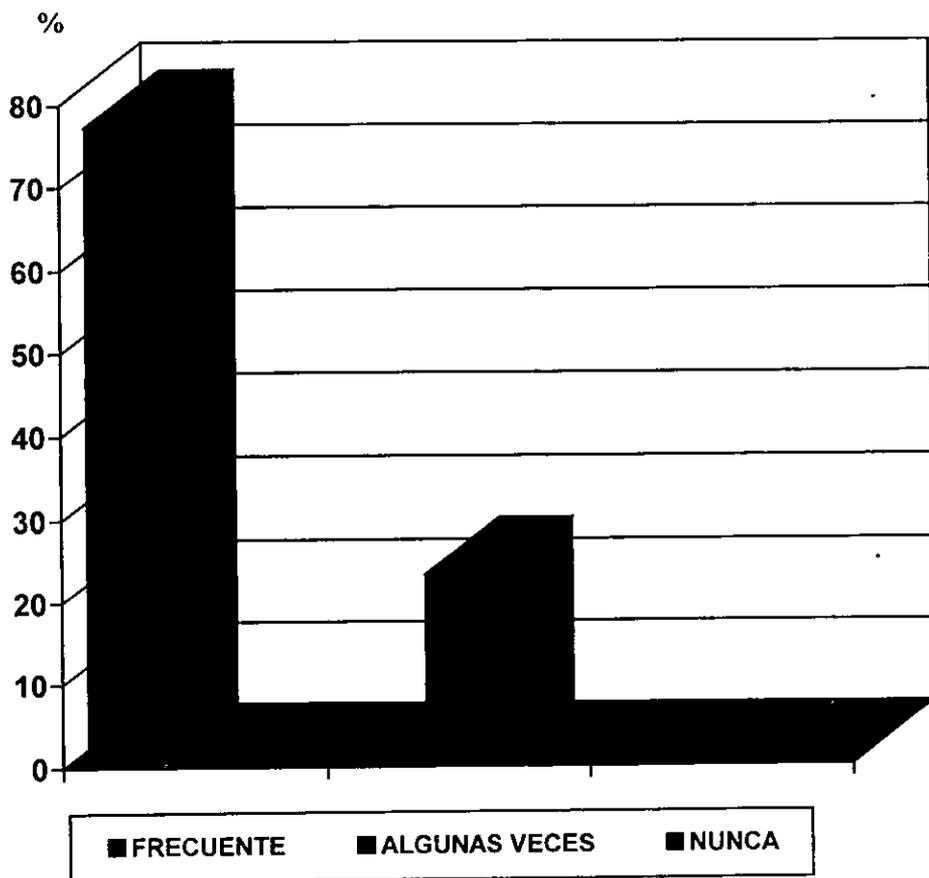
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>23</b>	<b>77</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>7</b>	<b>23</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 53

SE ESTIMULA AL PERSONAL OPERATIVO A PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 54**  
**SE TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS**  
**DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
 ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

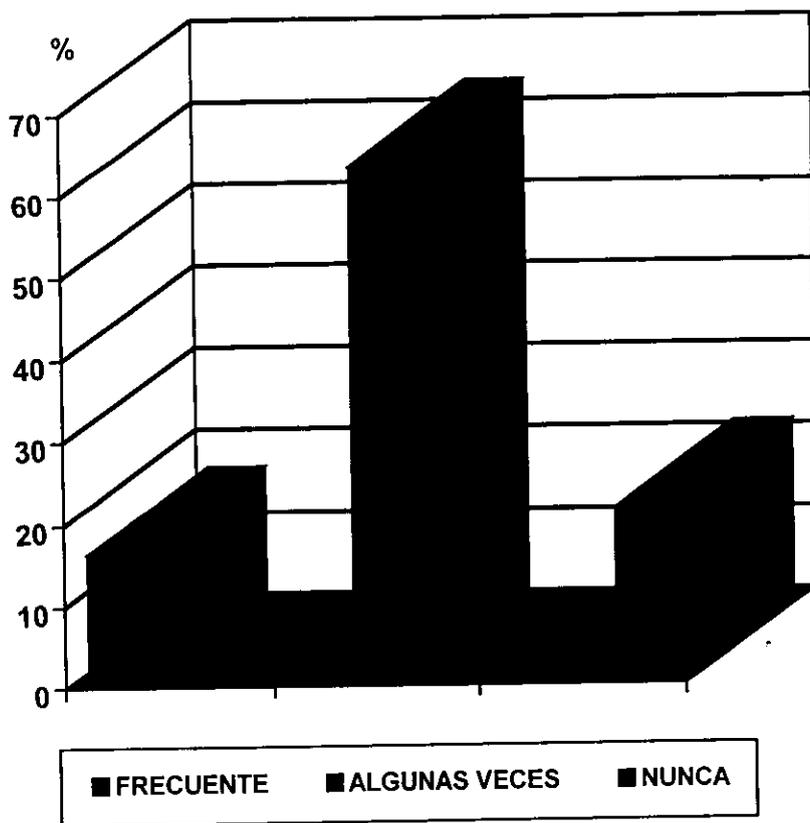
ACEPTAN OPINIONES Y SUGERENCIAS	NUMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	66	16
ALGUNAS VECES	258	63
NUNCA	86	21
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 54

SE TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS  
DEL PERSONAL OPERATIVO DE ENFERMERÍA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 55**

**EL PERSONAL OPERATIVO CONSIDERA QUE LA TOMA DE DECISIONES SE REALIZA PREVIA INVESTIGACION DE LA PROBLEMÁTICA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

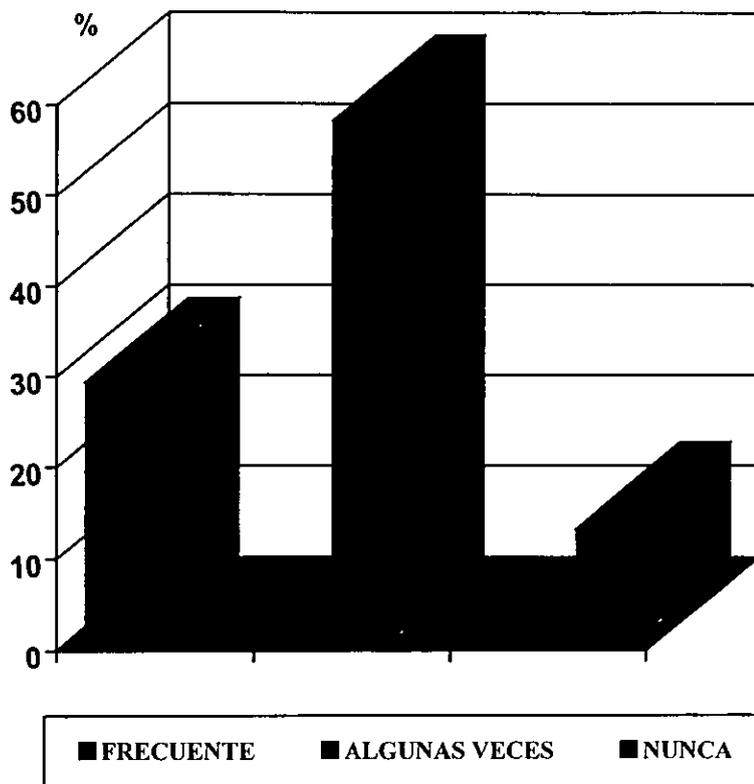
<b>INVESTIGA DE LOS PROBLEMAS</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>119</b>	<b>29</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>238</b>	<b>58</b>
<b>NUNCA</b>	<b>53</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 55

EL PERSONAL OPERATIVO CONSIDERA QUE LA TOMA DE DECISIONES SE REALIZA PREVIA INVESTIGACION DE LA PROBLEMÁTICA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 56**

**EL PERSONAL SUPERVISOR TOMA DECISIONES PREVIA INVESTIGACION  
DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

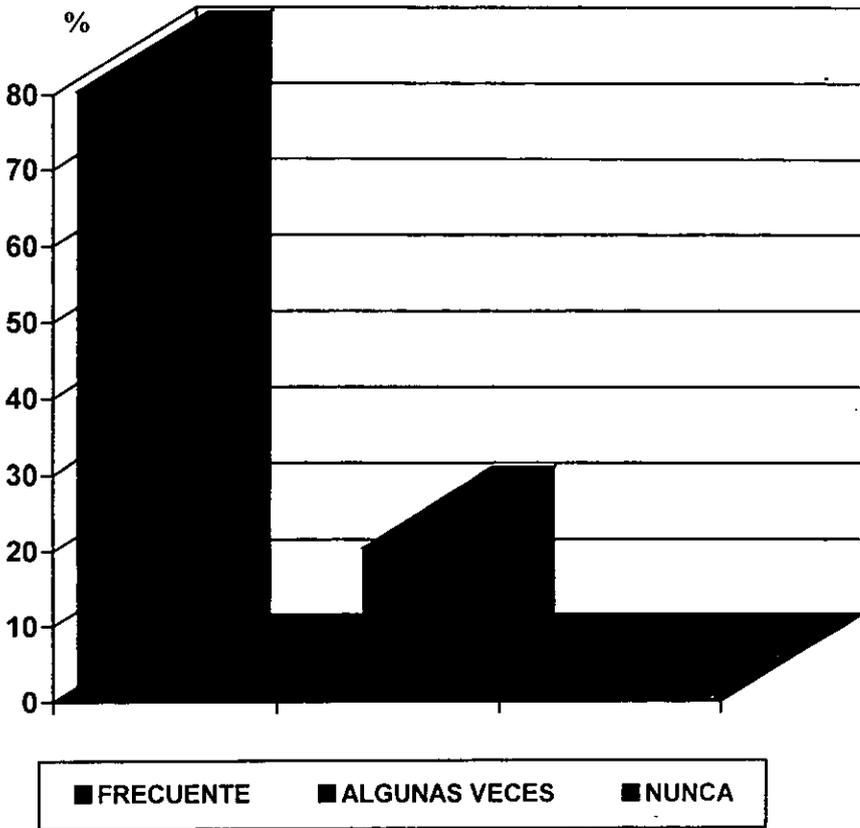
<b>INVESTIGA CAUSA DEL PROBLEMA</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>24</b>	<b>80</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>6</b>	<b>20</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 56

EL PERSONAL SUPERVISOR TOMA DECISIONES PREVIA INVESTIGACION  
DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dari Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 57**  
**EL PERSONAL SUPERVISOR ANALIZA LOS RESULTADOS DE LAS**  
**DECISIONES QUE HA TOMADO**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

<b>ANALISIS DE LAS DECISIONES</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>25</b>	<b>83</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

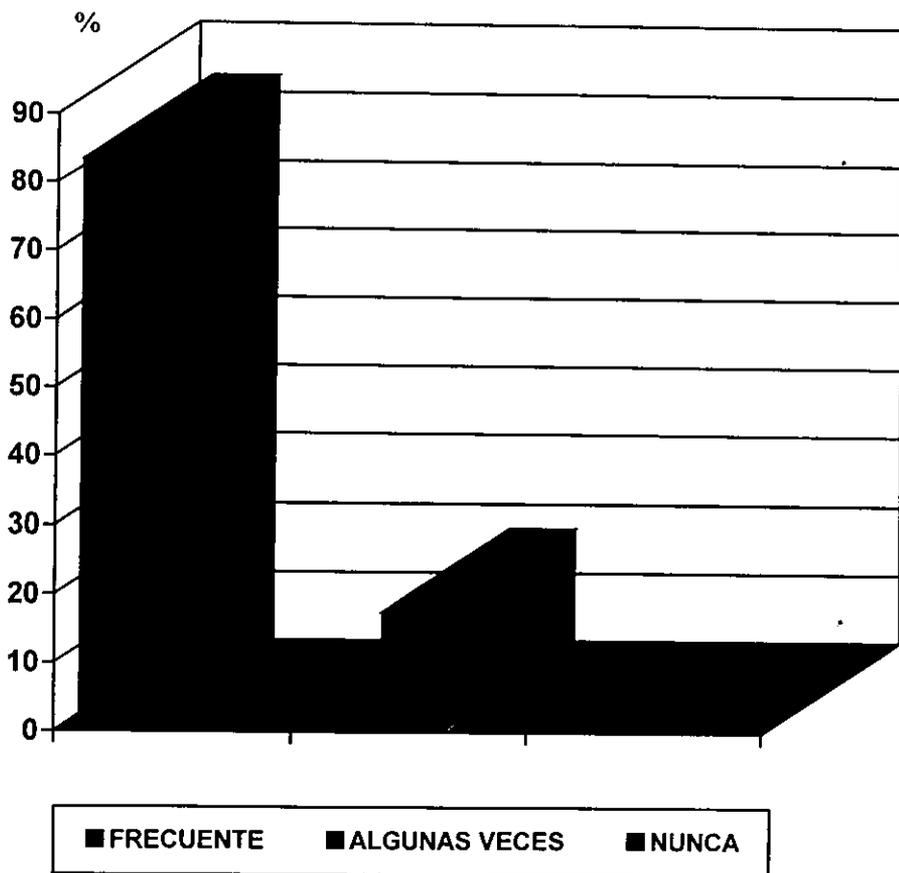
FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

10/2/2010

**CUADRO # 57**

**EL PERSONAL SUPERVISOR ANALIZA LOS RESULTADOS DE LAS DECISIONES QUE HA TOMADO**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 58**

**TIPO DE CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO Y SUPERVISOR  
DE ENFERMERIA**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

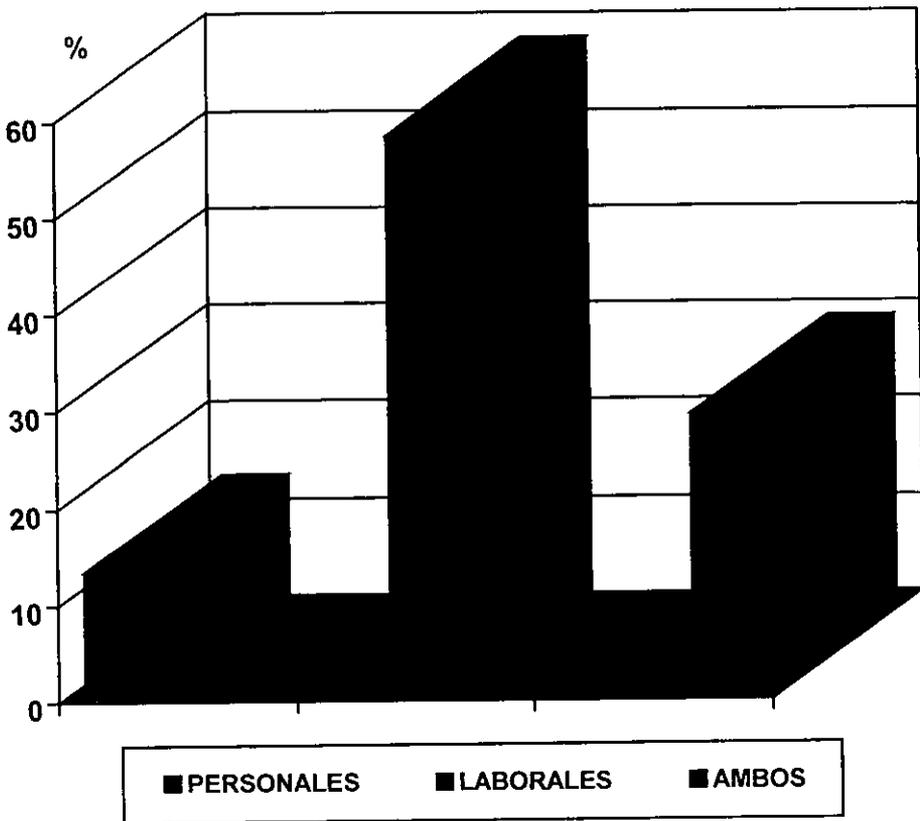
<b>CONFLICTOS</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>PERSONALES</b>	<b>54</b>	<b>13</b>
<b>LABORALES</b>	<b>236</b>	<b>58</b>
<b>AMBOS</b>	<b>120</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 58

TIPO DE CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO Y SUPERVISOR DE ENFERMERÍA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 59**  
**TIPO DE CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y**  
**OPERATIVO DE ENFERMERIA**

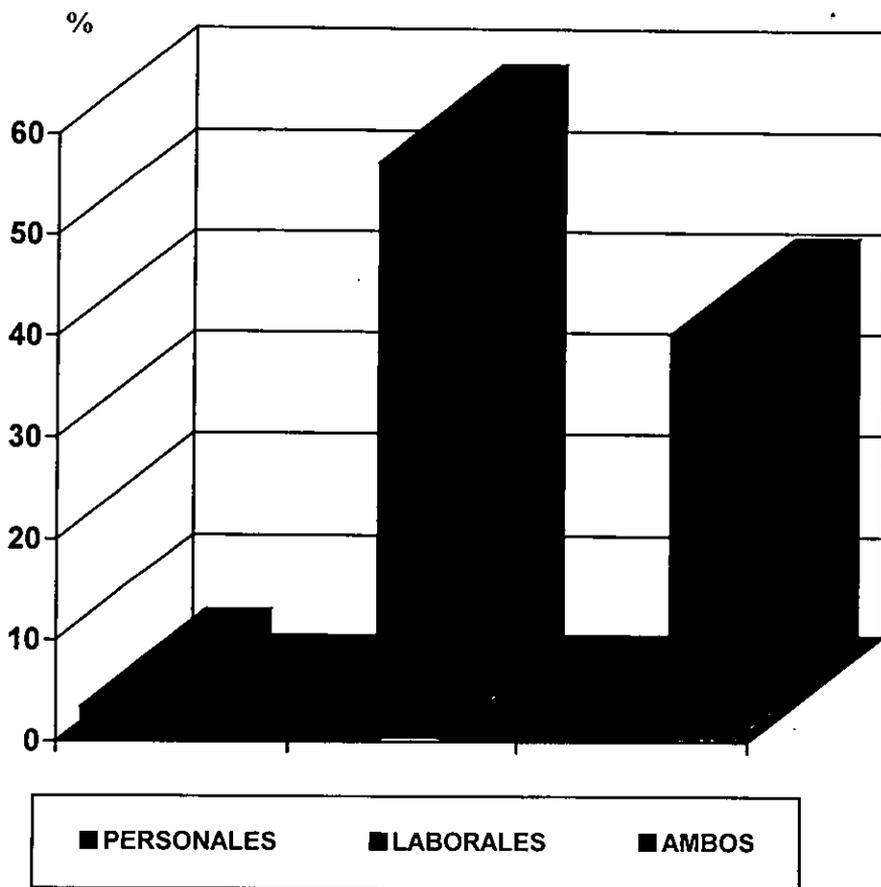
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

CARACTER DE CONFLICTOS	NUMERO	PORCENTAJE
LABORAL	17	57
PERSONAL	1	3
AMBOS	12	40
TOTAL	30	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 59**  
**TIPO DE CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y**  
**OPERATIVO DE ENFERMERIA**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Daño Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 60**

**EL PERSONAL OPERATIVO CONSIDERA QUE LA FALTA DE  
COMUNICACIÓN ES UN FACTOR QUE PROPICIA PROBLEMAS**

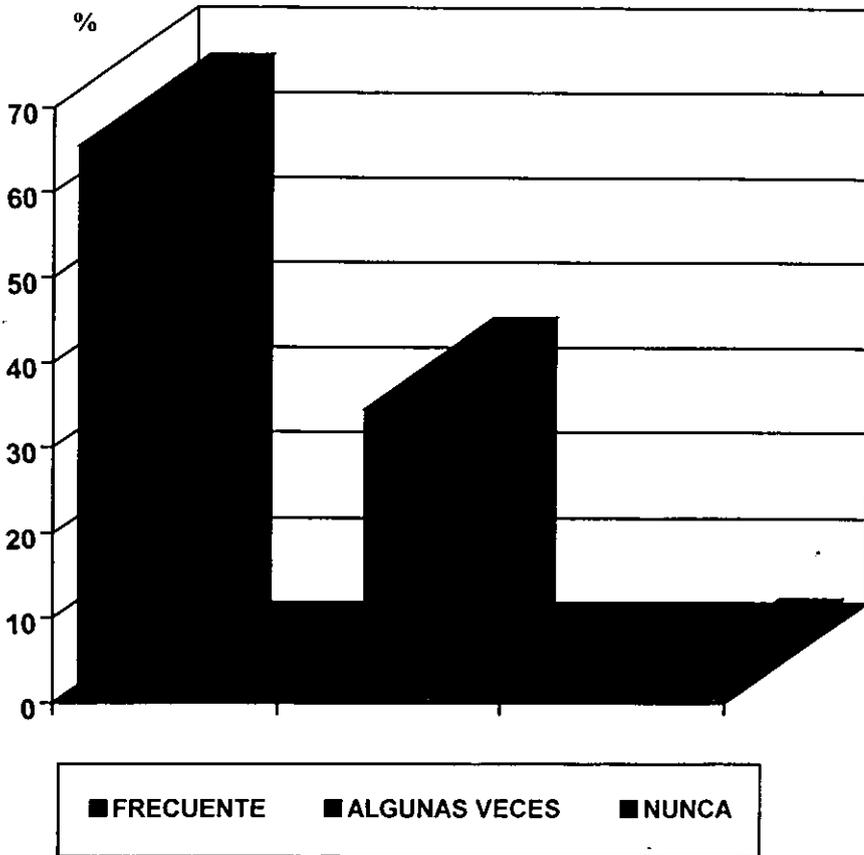
**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL  
PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

<b>FALTA DE COMUNICACION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>267</b>	<b>65</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>138</b>	<b>34</b>
<b>NUNCA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 60**  
**EL PERSONAL OPERATIVO CONSIDERA QUE LA FALTA DE COMUNICACIÓN ES UN FACTOR QUE PROPICIA PROBLEMAS**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Darío Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 61**

**EL PERSONAL SUPERVISOR CONSIDERA QUE LA FALTA DE  
COMUNICACIÓN ES UN FACTOR QUE PROPICIA PROBLEMAS**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

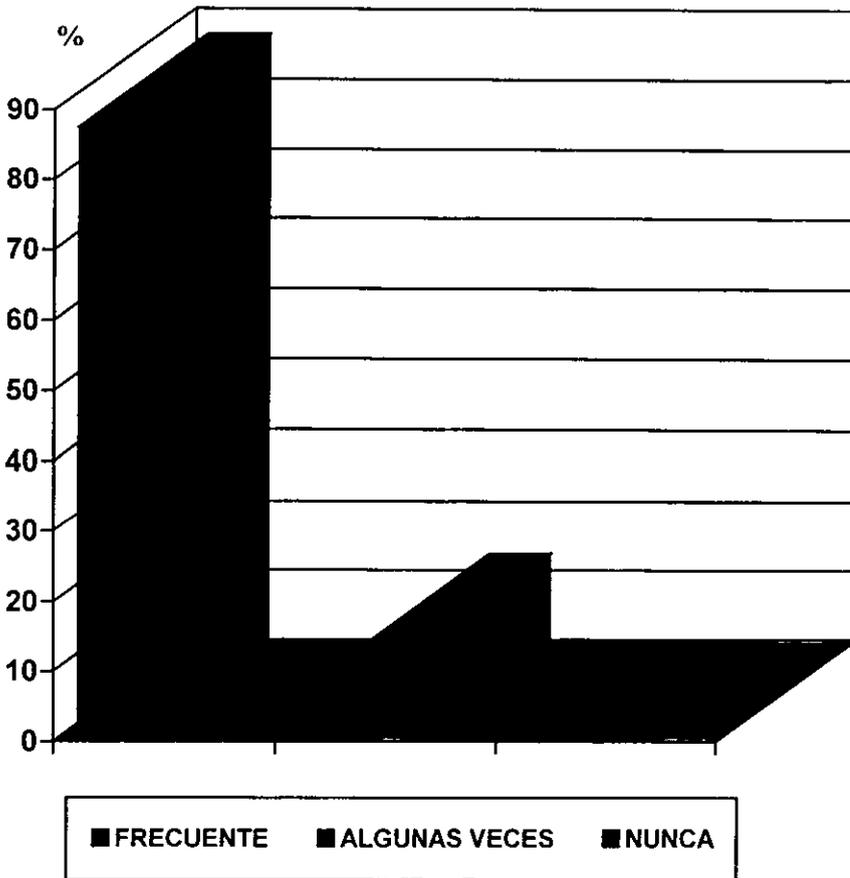
<b>FALTA DE COMUNICACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>26</b>	<b>87</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

GRAFICA # 61

EL PERSONAL SUPERVISOR CONSIDERA QUE LA FALTA DE COMUNICACIÓN ES UN FACTOR QUE PROPICIA PROBLEMAS

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

**CUADRO # 62**  
**EL PERSONAL OPERATIVO CONSIDERA QUE SE LE LLAMA LA**  
**ATENCION DE FORMA PERSONAL**

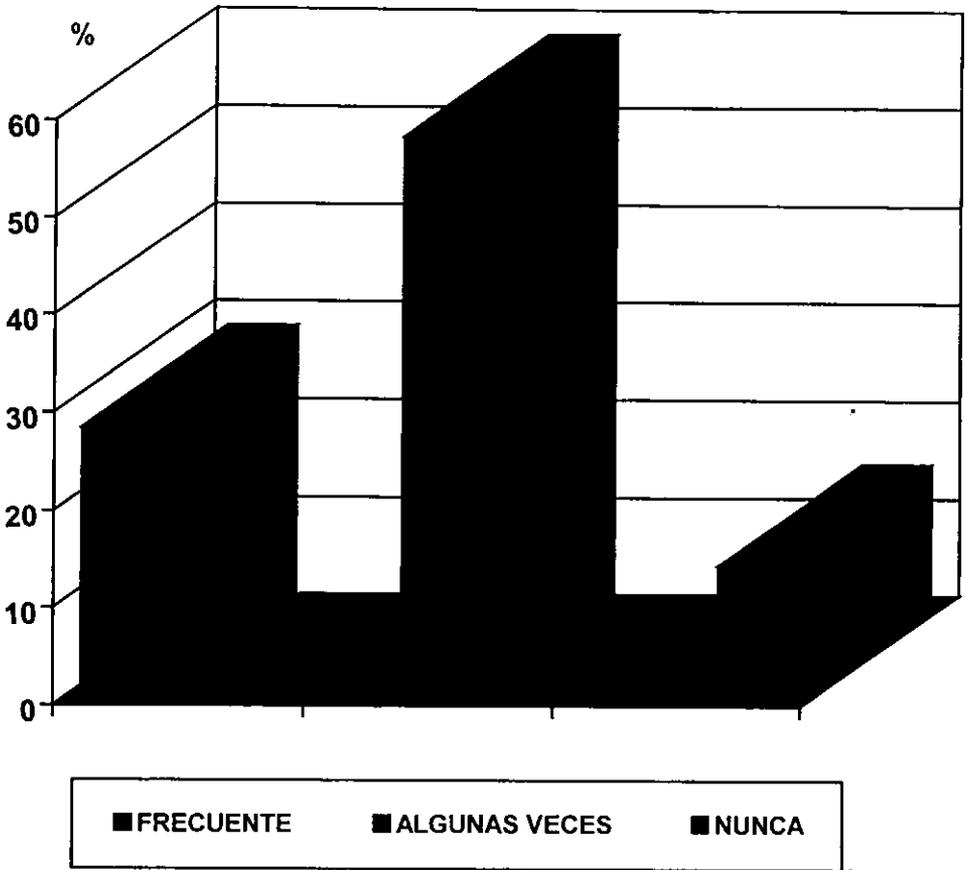
"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

LLAMAR LA ATENCION	NÚMERO	PORCENTAJE
FRECUENTE	115	28
ALGUNAS VECES	237	58
NUNCA	58	14
TOTAL	410	100

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 62**  
**EL PERSONAL OPERATIVO CONSIDERA QUE SE LE LLAMA LA**  
**ATENCION DE FORMA PERSONAL**

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
 EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"



FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal operativo de Enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**CUADRO # 63**

**EL PERSONAL SUPERVISOR CONSIDERA QUE LE LLAMA LA ATENCION  
AL PERSONAL DE FORMA PERSONAL**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**

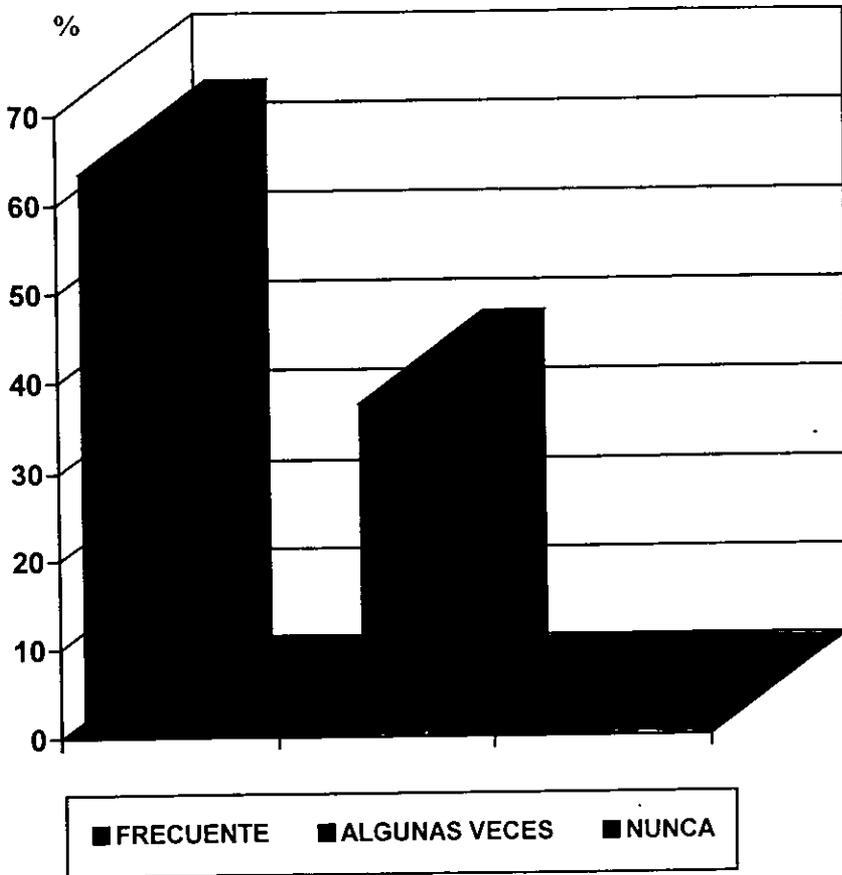
<b>LLAMAR LA ATENCION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>19</b>	<b>63</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>11</b>	<b>37</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE : Cuestionarios aplicados al personal supervisor de Enfermeria del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F, Hosp. Gral. Xoco 1998

**GRAFICA # 63**

**EL PERSONAL SUPERVISOR CONSIDERA QUE LE LLAMA LA ATENCION  
AL PERSONAL DE FORMA PERSONAL**

**"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE  
EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"**



FUENTE: Cuestionarios aplicados al personal supervisor de enfermería del I. N. P., Hosp. Gral. Dr. Dario Fernández F., Hosp. Gral. Xoco

# INVENTARIO

## FACTOR LABORAL Y SATISFACCIÓN DE LA ENFERMERA

"CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERIA"

### PERSONAL SUPERVISOR

#### MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

❖ MEDIA	37.5
❖ MEDIANA	37.5
❖ MODA	37

#### MEDIDAS DE DISPERSION

❖ RANGO	19
❖ VARIANZA	21.2
❖ DESVIACION ESTANDAR	4.6

### PERSONAL OPERATIVO

#### MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

❖ MEDIA	35.8
❖ MEDIANA	36
❖ MODA	36

#### MEDIDAS DE DISPERSION

❖ RANGO	30
❖ VARIANZA	50
❖ DESVIACION ESTANDAR	7.07

## CAPITULO V

### DISCUSION Y ANALISIS

En el consenso de la literatura administrativa y en especial Snake<sup>63</sup>, con relación a las relaciones interpersonales, refieren que estas constituyen un factor importante en la dinámica de cualquier organización social y que son el resultado de las diversas interacciones que establecen las personas dentro de un grupo familiar, laboral o social, en donde el objetivo es el comportamiento humano como una actitud de intercambio y retroalimentación de información que aunados a los intereses y características propias del individuo contribuyen a la formación de una sociedad gratificante. Partiendo de estos conceptos, los resultados obtenidos en el presente estudios son los siguientes:

#### DATOS GENERALES

En las tres instituciones, la edad del personal operativo oscila entre 20 y 39 años, mientras que en el personal supervisor el mayor porcentaje se encuentra en el rango de edad de 40 a 49 años, considerando que no existen diferencias generacionales importantes que limiten la interacción entre ambos grupos, así también se observa similitud en el estado civil de ambos grupos en los que el 48% y 56 % respectivamente, están casadas y en consecuencia con obligaciones y responsabilidades semejantes dentro de su grupo familiar.

#### DESARROLLO PROFESIONAL

En la categoría escalafonaria del grupo operativo de enfermería, en su mayoría el personal operativo cuenta con estudios técnicos básicos, siendo mínimo el que tiene estudios de especialidad en alguna rama de la enfermería, no así el personal supervisor, quien además de tener estudios básicos, ha realizado estudios al menos en una especialidad, (Administración, Pediatría,

---

<sup>63</sup> Snake, Mel., Relaciones Humanas, p. 109

Quirúrgica, Cuidados Intensivos, etc.), lo cual es requisito mínimo indispensable dentro de la organización de los Departamentos de Enfermería para desempeñar funciones de supervisión en las diferentes áreas hospitalarias.

Dentro del gremio de enfermería encontramos que tanto para el personal operativo como supervisor la carrera de enfermería es considerada como una profesión, así mismo se reconoce la necesidad de ampliar conocimientos, habilidades y destrezas en el que hacer de enfermería, al mejorar la formación profesional del personal a través de Licenciatura y cursos de Posgrado, con el fin de proporcionar una calidad de atención óptima al individuo en el proceso salud enfermedad, así como contribuir a ampliar el cuerpo de conocimientos en el que basa su práctica profesional. Sin embargo el personal supervisor considera importante, en parte para compensar la falta de personal profesional en las diferentes jerarquías, el establecer programas de educación continua que abarquen las nuevas corrientes de la enfermería.

No obstante que la enfermera a cambiado su visión profesional, encontramos principalmente en el personal operativo que le ha sido difícil lograr o ampliar sus metas de crecimiento profesional. Como menciona Argyris<sup>64</sup> en su teoría, "Los miembros de una organización se sentirán insatisfechos y frustrados en la medida en que sus necesidades de seguridad, autoexpresión y logro no sean satisfechas." Del mismo modo se considera que el personal de enfermería, al ser parte integrante de diferentes grupos sociales donde asume diversos roles como mujer, ser esposa, madre y en muchas ocasiones proveedor o pilar del grupo familiar, desempeña diferentes grados de responsabilidad en el cuidado, desarrollo y educación de los hijos y del hogar, no contando con el apoyo, tiempo y recursos económicos que le tornan difícil complementar y lograr las metas profesionales que le permitan autorealizarse.

---

<sup>64</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Administración, p. 353

## RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas como menciona Maisonneuve<sup>65</sup> implican "Establecer cualquier tipo de interrelación, (intercambio, identificación o rivalidad) en donde los participantes establecen una relación enriquecedora", se encontró que en ambos grupos de estudio las relaciones humanas dentro del área laboral son consideradas como satisfactorias, refiriendo un pequeño grupo que estas se ven favorecidas cuando se realizan reuniones fuera del centro y horario de trabajo, mejorando la comunicación en ambos niveles. Cabe señalar que Taylor<sup>66</sup> en su teoría de la administración clásica, enfatiza que cuando las relaciones son favorables se observa una cooperación íntima y amistosa entre administradores y empleados lo que incrementa la productividad en el área laboral.

Sin embargo se detecta que la empatía, factor importante que facilita el intercambio y la comprensión de las necesidades del ser humano, es un punto desfavorable entre el personal operativo y supervisor para establecer relaciones más satisfactorias al lograr el entendimiento de los factores o condiciones que propician las acciones de otra persona, lo que apoya el concepto que Rogers<sup>67</sup> menciona "El comprender los sentimientos de otra persona es un aspecto que facilita y propicia el vínculo que impulsa el desarrollo personal".

Así también la relación que se establece con los miembros del equipo multiprofesional dista de ser completamente satisfactoria, ya que la mitad (50%) del personal tiene mayor o menor facilidad para interactuar con los demás miembros del equipo de salud.

---

<sup>65</sup> Blum, M. L., Naylor, J. C., Psicología Industrial, pp. 61-73

<sup>66</sup> Idem

<sup>67</sup> Snake, Mel., Relaciones Humanas, pp. 109 - 112

## COMUNICACIÓN

Comunicar es "La transmisión o intercambio de información entre dos o más personas". Esta puede tener una connotación más personal que el simple intercambio de ideas y pensamientos ya que incluye también la transmisión de sentimientos por lo que constituye un componente esencial en las relaciones humanas, la adecuada interpretación o emisión de un mensaje es la base para que los grupos humanos mantengan buenas relaciones<sup>68</sup>

La comunicación, como elemento principal de las relaciones humanas entre el personal de enfermería<sup>69</sup> en el ámbito laboral, permite la superación individual y grupal, beneficia las actividades cotidianas, fomenta el compromiso y responsabilidad en el trabajo, modifica conductas o actitudes que fortalecen el control y dirección de las actividades individuales. Para una comunicación asertiva<sup>70</sup>, es necesario se muestre interés y comprensión por la persona, con el objeto de crear mayor satisfacción en las relaciones establecidas, sobre esta base se encontró que en las relaciones interpersonales entre el personal operativo y supervisor no existe una comunicación efectiva, dificultándose el diálogo, el personal de línea considera no ser escuchado con atención cuando plantea ante su supervisor algún problema o necesidad personal ni muestra interés alguno en las opiniones que basadas en la experiencia emite para el mejoramiento del ambiente laboral. Sin embargo en opinión del personal supervisor refiere que sabe escuchar al personal y hacerle sentir su apoyo creando un ambiente de confianza.

La eficiencia en la transmisión de un mensaje esta en función del volumen de información que es capaz de conducir el canal de comunicación considerando que la información breve y significativa es transmitida y captada con mayor facilidad y eficiencia<sup>71</sup>.

<sup>68</sup> Balderas, P. L. Administración de los Servicios de Enfermería, p. 55

<sup>69</sup> Kossier, B., Erb, G., Técnicas de Enfermería Clínica, p. 66

<sup>70</sup> Marriner, a., Manual para la Administración en Enfermería, pp. 45 - 46

<sup>71</sup> Zepeda, H. F., Introducción a la Psicología, p. 359

En el estudio realizado se encontró que el factor por el cual el proceso de comunicación se ve afectado entre el personal de enfermería, es no hacer uso del canal adecuado para la transmisión del mensaje. Gran parte de la información formal u oficial (70 %), se emite de forma verbal sin que se verifique la comprensión del mensaje, restándole importancia, o bien, se interprete mal o se distorsione, debido a la presencia de barreras, semánticas, fisiológicas, físicas o administrativas.

En lo referente a las características de la información, esta es considerada por el personal como generalmente adecuada, que cumple con los principios de asertividad. La comunicación del personal de enfermería debe tener un flujo continuo ser apropiada para cada situación, ocurrir en el momento oportuno y emitirse con claridad utilizando los canales apropiados además de existir congruencia entre los mensajes verbales y no verbales<sup>72</sup>.

## PERSONALIDAD

Partiendo de que la personalidad es el conjunto de rasgos físicos, psíquicos y sociales, que hace a cada ser humano diferente de los demás, consideramos que en un lugar de trabajo se conjugan personalidades tan diversas que algunas veces es difícil establecer relaciones interpersonales satisfactorias. "Cada uno de nosotros tiene una personalidad y una apariencia propias que representa un equilibrio entre nuestra identidad personal y profesional"<sup>73</sup>

En el estudio realizado encontramos que más de la mitad del personal operativo considera la personalidad como un factor esencial en la integración del equipo de trabajo, así también, considera que la personalidad de la supervisora le es impactante lo que probablemente les inhiba a emitir opiniones e intercambiar información con ellas lo que constituye un obstáculo para la comunicación.

---

<sup>72</sup> Simms, L. M., Price, S. A., Administración de los Servicios de Enfermería, pp. 243 - 257

## MOTIVACION

La motivación es la fuerza interior que controla la intensidad y la calidad del esfuerzo que desarrolla un empleado en la ejecución de su trabajo para alcanzar la meta deseada.

Dentro del trabajo la motivación es la fuerza interior que controla la intensidad y la calidad del esfuerzo que desarrolla un empleado en la ejecución de las actividades asignadas para alcanzar las metas deseadas<sup>74</sup>. La mitad del personal de ambos grupos (50 %) refiere que existen estímulos otorgados por la institución que les son satisfactorios por que con ello reconocen su trabajo y lo motivan a mejorar la calidad de las actividades asignadas en su respectiva área de trabajo además el personal considera motivante el ambiente de trabajo y la finalidad de sus actividades en beneficio de la salud de sus pacientes El ambiente en el que se desarrollan las actividades fomenta las relaciones interpersonales positivas.

Se considera que el salario es la motivación más importante del empleado, sin embargo cabe señalar que existen actitudes como la retroalimentación y el reconocimiento al desempeño, la comprensión y el apoyo así como el trabajo mismo que motivan al trabajador a la autorrealización, a sentirse satisfecho en su área de trabajo y por tanto a ser más productivo.<sup>7576</sup>

Con respecto a la actitud de reconocimiento al desempeño del trabajo por jefes o superiores en específico por el supervisor, el personal operativo refiere que solo en ocasiones y de forma poco consistente, reciben reconocimiento adecuado y oportuno a su trabajo, originando esto reacciones de frustración e insatisfacción, sin embargo el personal supervisor refiere en su mayoría (77 %), que reconoce el trabajo bien realizado y que otorga los estímulos necesarios con

---

<sup>73</sup> Idem

<sup>74</sup> Davis, K., Newstrom, J. W., Comportamiento Humano en el Trabajo, pp. 404 - 410

<sup>75</sup> Balseiro, A. L., Principios de Administración pp. 144 - 155

<sup>76</sup> Davis, K., Newstrom, J. W., Comportamiento Humano en el Trabajo, pp. 117 - 136

el fin de mejorar el desempeño de las actividades además de que tiene de influir positivamente (97 %) en el personal para motivarlo e impulsarlo a buscar su superación y autorealización como profesionista de enfermería.

## TRABAJO

El trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes y servicios, realizada con sujeción a normas de eficiencia.

El trabajo para que sea satisfactorio debe contar con los siguientes elementos:

- ♣ No presionar excesivamente a los empleados
- ♣ No perjudicar o degradar el aspecto humano
- ♣ No debe ser amenazante
- ♣ Debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles

En los resultados obtenidos en la mayoría del personal operativo y supervisor le es satisfactorio el trabajo que realiza, sus actividades son variadas, por los pacientes que atiende ya que estos presentan diferente diagnóstico y estado de gravedad lo cual de manera indirecta disminuye la monotonía a la labor diaria.

El equipo de trabajo es una formación dinámica, encausada el logro de objetivos y satisfacción personal lo que favorece una auténtica relación interpersonal<sup>77</sup>. En ambos grupos 79 y 80 % respectivamente se pudo constatar que el personal prefiere el trabajo en equipo lo que facilita sus funciones. Al trabajar en equipo se pone en práctica la capacidad de organización y se propicia el desarrollo de cada integrante por la retroalimentación continua que recibe, logrando así una atención de mejor calidad<sup>78</sup>. Esto dado en un ambiente de respeto y confianza, que permite al 72 % del personal aceptar opiniones y sugerencias para la mejor organización y realización del trabajo, reforzando con

<sup>77</sup> Koontz, H., O'Donnell, C., Elementos de la Administración Moderna, pp. 116 - 123

<sup>78</sup> Balderas, P. L., Administración de los Servicios de Enfermería, pp.160 - 195

ello la comunicación e interacción interpersonal.

Además de que se resalta la importancia de trabajar como grupo hacia el logro de un objetivo común, la salud del usuario. Con lo que se evita el trabajo bajo presión. Una de las principales características del trabajo en equipo es el establecer un objetivo común, el cual debe de ser formulado y aceptado por los miembros del equipo para que cada uno se comprometa a su realización, esto permite a directivos y supervisores trabajar en concordancia con el personal operativo reduciendo presiones emocionales. El 60 % del personal operativo considera que aún teniendo un objetivo común de trabajo y el conocimiento de sus actividades, se desempeña bajo presión por factores externos al grupo como son falta de material, equipo o personal o bien problemas personales.

#### AUTORIDAD

En las organizaciones institucionales de salud actualmente la administración se encuentra regida y vigilada directamente por el supervisor de enfermería, que es la persona que asigna y dirige el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua. En este caso los subordinados son el personal operativo quienes son los individuos que desarrollan actividades de enfermería para la atención directa a la salud del usuario, dentro de un grupo coordinado por una autoridad, esta implica el derecho a dirigir y se obtiene por el poder que proporciona el puesto. Es el poder establecido o el derecho de ejercer influencia de una persona a otra en virtud de su posición dentro de la organización. La autoridad ejercida se da o se percibe de dos maneras<sup>79 80</sup>:

**AUTOCRATA:** control de la conducta del empleado con la aplicación de acciones disciplinarias y técnicas legalistas, sus repercusiones son el resentimiento, responsabilidad mínima e irritabilidad.

---

<sup>79</sup> Simms, L: M., Price, S:A., Administración de los Servicios de Enfermería, 265 - 272

<sup>80</sup> Davis, K., Newstrom, J., Comportamiento Humano en el Trabajo, pp. 265 - 287

DEMOCRATA: da importancia a la comunicación con los subordinados, forma fuertes relaciones de grupo y utiliza un sistema de consenso para resolver conflictos con el personal, sus repercusiones son mejores relaciones humanas, compañerismo, entusiasmo y éxito en el trabajo.

En las instituciones estudiadas existen grandes discrepancias en el personal en como se aplica y como se percibe la autoridad, el personal supervisor se considera que el tipo de autoridad que ejerce es demócrata, sin embargo la mitad del personal operativo la percibe como autócrata, esta falta de equidad entre como se percibe y como se da la autoridad da como resultado una falta de unión y un logro pobre de los objetivos institucionales lo que propicia falta de comunicación, malas relaciones humanas y la no-efectividad de la supervisión, como consecuencia se puede crear un ambiente tenso, hostil y desagradable, donde existen choques continuos, frustración y falta de motivación.

## TOMA DE DECISIONES

Es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico. En la administración de personal son diversos los factores que afectan la toma de decisiones. ; el ambiente en que se desenvuelven los directivos, la función que desarrollan dentro de la organización y los procesos mentales producto de experiencias previas<sup>81</sup>.

Según Wren<sup>82</sup>, toda función administrativa implica la toma de decisiones y esta se basa en la comunicación, la cual aclara y mejora las alternativas de solución. Supone asumir la responsabilidad por los cursos de acción que se lleven a cabo. En enfermería la supervisora deberá tomar decisiones por sí misma, mientras que en ciertas circunstancias el tomar ella sola las decisiones

---

<sup>81</sup> Simón, A. D., Dirección de los Servicios de Enfermería, CIESS, pp. 256 - 257

<sup>82</sup> Di Vicenti, M., Administración de los Servicios de Enfermería, pp. 82 - 86

sería poco productivo al evitar tomar en cuenta el talento y la experiencia del personal. La decisión de grupo distribuye la responsabilidad y los objetivos de organización serán seguidos más fácilmente por aquellos que tomaron parte en la planeación, obteniendo mejores resultados al crear un compromiso común.

El personal supervisor considera que en situaciones en las que se hace necesaria la colaboración del personal, de manera frecuente lo estimula a participar en la toma de decisiones con propuestas para el diseño de un plan de acción para dar solución a conflictos generados en el área laboral o durante el desempeño del trabajo. El personal operativo considera que solo algunas veces (57 %) se propicia su participación activa. También solo algunas veces (63 %) se llegan a tomar en cuenta los juicios y sugerencias que sobre las alternativas o rutas de acción se proponen para la planeación del trabajo, o bien para la solución de un problema específico al área laboral. El personal operativo refiere con respecto a tomar decisiones para resolver problemas existentes en el área laboral, solo algunas veces (58 %) la supervisora investiga con anterioridad las causas que le dieron origen, lo que le impide emitir un juicio imparcial y seleccionar la ruta de acción adecuada a cada situación.

## MANEJO DE CONFLICTOS

Un conflicto es definido como una acción antagónica y de oposición entre dos partes por incompatibilidad de valores, objetivos, conocimientos o intereses que dificultan el buen desarrollo del rol profesional. El desarrollo de un comportamiento asertivo en la resolución de conflictos permite negociar cambios razonables con respecto a la manera en como ambas partes se conducen y su propósito consiste en resolver el problema que es vivido como interpersonal para conseguir un objetivo común y mejorar la relación entre ambos<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Hernández, G. A., Asertividad de los profesionales de enfermería frente a situaciones conflictivas, pp. 212 - 216.

El carácter de los conflictos existentes entre el personal operativo y supervisor de enfermería son en su mayoría de tipo laboral sin embargo se observa que en no pocas ocasiones estos se ven influenciados por problemas personales entre las dos partes en conflicto. Ambos grupos coinciden que los conflictos o problemas que se presentan, en gran parte son debidos a la falta de comunicación y al poco respeto a la individualidad de la persona.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados se concluye que las relaciones humanas entre el personal supervisor y operativo de enfermería de las instituciones estudiadas están influidas por factores ambientales, intrapersonales e interpersonales que influyen en su realización personal así como en el desempeño de su trabajo.

La interacción entre ambos grupos se ve limitada debido a la falta de empatía entre los integrantes y de una comunicación poco asertiva como parte importante de la relación de trabajo, el abuso de autoridad, las pocas oportunidades para participar en la toma de decisiones, el descontento por no recibir el reconocimiento oportuno al desempeño de su trabajo y la distribución parcial de incentivos institucionales. Sin embargo cuenta con factores positivos como la coordinación y organización del trabajo de grupo, la aceptación de opiniones y sugerencias para un mejor desempeño de sus funciones que favorecen la relación.

### DATOS GENERALES

El número de personal que se estudió en cada uno de los tres turnos de trabajo fue similar. Se considera que no existen diferencias generacionales importantes que limiten la interacción entre ambos grupos y que el estado civil no es una limitante para establecer una relación satisfactoria.

### DESARROLLO PROFESIONAL

En el grupo de personal operativo formado en su mayoría por personal joven el crecimiento profesional se encuentra en proceso, con un bajo índice de satisfacción en el logro de sus metas profesionales. El nivel profesional del

personal supervisor ya no le es suficiente para cumplir con los requerimientos profesionales de las instituciones estudiadas.

En el personal supervisor como en el operativo se observa la necesidad de ampliar sus conocimientos, habilidades y destrezas en el que hacer de enfermería para afirmar su calidad profesional y facilitar el desempeño del rol que desempeña.

## COMUNICACION

La comunicación como elemento principal de las relaciones humanas entre el personal de enfermería dista de ser asertiva al dificultarse el diálogo al prestar poca atención al mensaje de la persona con la que se interactúa. Algunas veces la información no es emitida de forma clara precisa y oportuna, en otras existe interferencias en los procesos de comunicación al no contar con información objetiva o no utilizar los canales adecuados.

Aunado a lo anterior se encontró que en opinión del personal operativo, el abuso de autoridad influye para el establecimiento de una relación interpersonal gratificante y que cuando se permite el intercambio de ideas y/o opiniones durante la toma de decisiones en el análisis de un problema se ve favorecida la comunicación entre ambos grupos.

## PERSONALIDAD

La personalidad de cada miembro de un equipo de trabajo es importante para la conformación e integración del mismo lo que facilita la interacción del trabajador, le permite emitir opiniones e intercambiar información, encontrando que la personalidad impositiva y el abuso de autoridad del supervisor, influye negativamente para establecer una relación interpersonal de empatía y confianza que sea gratificante para cada miembro de los grupos

## MOTIVACION

Se considera que existen estímulos institucionales que le son satisfactorios a una parte del personal, lo que le motiva a superarse y mejorar la calidad de las funciones asignadas, mientras que otra parte se siente insatisfecho con los estímulos otorgados ya que sienten que los sistemas de recompensa no son imparciales.

Con respecto a la actitud de reconocimiento oportuno por parte de jefes o superiores al desempeño del trabajo del personal, es poco consistente originando reacciones de frustración.

## TRABAJO

El personal que conforma ambos grupos reconoce que cuando realiza el trabajo en equipo se favorece más el logro de los objetivos planteados en la atención del paciente, se facilita el desempeño de las funciones, cada uno de los miembros se integra de manera tal que establece una comunicación eficaz dentro y fuera del grupo así también, con la retroalimentación se enriquece el crecimiento profesional de los integrantes.

## AUTORIDAD

En toda organización laboral la presencia de una autoridad permite organizar y dirigir las actividades hacia el logro de objetivos institucionales o departamentales, al existir discrepancias en la forma en que se manifiesta la autoridad entre uno y otro grupo se ponen de manifiesto los problemas de personalidad y la poca capacidad del individuo para manejar situaciones conflictivas mostrándose pasivo e indiferente, dando como resultado la falta de unión y deterioro de la relación interpersonal.

## TOMA DE DECISIONES

En opinión de ambos grupos se encontró que de forma regular no se brinda la oportunidad de participar de forma activa en el análisis de los conflictos

y en la toma de decisiones para su solución y que el personal supervisor al decidir las acciones de solución no profundiza en las causas que dieron origen al problema. Al limitar la participación del personal operativo se demuestra el poco interés por el desarrollo del factor humano, el cual es la base de la organización.

## MANEJO DE CONFLICTOS

Se identifico que los conflictos laborales y personales podrían originar frustración por no lograr las metas establecidas en el ámbito personal o profesional, la incoformidad con las políticas institucionales pueden llevar a discrepancias en los objetivos de trabajo establecidos por los grupos operativo y supervisor, haciendo difícil el establecer relaciones interpersonales armónicas. Las actitudes positivas o negativas de los empleados surgen como consecuencia de los sentimientos de equidad o desigualdad hacia el sistema de recompensas así como del trato que reciben de sus superiores.

Las características que en teoría son mencionadas como idóneas por diversos autores para el personal supervisor no son identificadas en la mayoría de los casos por el personal operativo, considerando que generalmente es autoritaria su forma de actuar, no toman en cuenta las observaciones realizadas, no incentiva o motiva a su personal oportunamente creando un ambiente hostil, evita el desenvolvimiento profesional del personal al restringir su participación en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos o en el actuar diario en los problemas de salud de los pacientes.

## CAPITULO VII

### PROPUESTAS

Para hacer más específico el estudio de los factores que alteran las relaciones humanas entre el personal supervisor y operativo de enfermería se propone llevarlo cabo de forma comparativa en cada turno de trabajo por institución y por cada uno de los factores por separado.

Dentro de las propuestas realizadas en este estudio para mejorar las relaciones interpersonales entre los grupos de enfermería de las instituciones estudiadas esta:

Realizar reuniones periódicas programadas entre el personal operativo y supervisor para conocer los problemas de trabajo y las practicas administrativas que se hayan presentado, con la finalidad de establecer una comunicación abierta y espontanea que haga posible establecer alternativas de solución mediante el acuerdo mutuo de los miembros del grupo.

Propiciar la entrevista directa y escuchar con atención lo que dice o propone el trabajador. Es importante observar que la comunicación verbal sea acorde con la no-verbal.

Dar a conocer al personal de nuevo ingreso y revisar de forma periódica con todo el personal la misión, políticas y objetivos institucionales con el fin de establecer las actividades necesarias para su logro.

Facilitar al personal de enfermería, la consulta de manuales de Organización Bienvenida y de procedimientos de cada uno de los servicios.

Establecer programas periódicos de integración grupal en los que se incluya temas relativos a la: Autoestima, Comunicación asertiva, Integración de equipos, Motivación al trabajo, así como de reforzamiento para la integración del gremio de Enfermería como profesión.

Fomentar en el personal de Enfermería su participación en Asociaciones y Colegios con el fin de buscar un crecimiento profesional

Revisar los sistemas de comunicación utilizados en la transmisión de la información entre el personal para verificar su efectividad o bien realizar las modificaciones que se hagan pertinentes. Cuando se emite información verbal es preciso aclarar dudas en el momento de ser emitida, evitando crear discrepancia en la información que trasmite el supervisor con la que emiten otras personas o grupos.

Actualizar al personal supervisor en las nuevas corrientes administrativas para ampliar el conocimiento sobre los diferentes estilos de supervisión de tal manera que implemente mejoras en las funciones que desempeña

Exhortar al personal supervisor de enfermería al trabajo en equipo, a tomar en cuenta la opinión del personal operativo para la organización del trabajo y la resolución de conflictos así como de la importancia de emitir de manera oportuna el reconocimiento al trabajo realizado

Alentar al personal de enfermería continuar su formación académica a través del Sistema de Enseñanza Abierta el cual permite de cierta manera adaptarlo a las propias necesidades

Fortalecer la autoridad de forma respetuosa, actuar sobre una base de confianza mutua, eliminar las distancias, fomentar la coordinación con otras áreas o autoridades.

Crear actitudes de reconocimiento, comprensión y apoyo que motiven al trabajador a desempeñarse con gusto en su área de trabajo.

Establecer formatos de autoevaluación para cada una de las categorías, con el objetivo de que el trabajador emita un juicio crítico acerca de su desempeño. Revisar de forma conjunta con el supervisor la evaluación, permitiendo el diálogo, para identificar oportunamente alteraciones en el área laboral así como brindar la oportunidad de expresar sentimientos y emociones de manera oportuna.

Crear un programa de reconocimiento social ante la comunidad hospitalaria y usuarios. "Reconocimiento a la calidad de atención de enfermería"

Ante la presencia de conflictos consultar y hacer participe al personal operativo para buscar las causas que le dieron origen, analizar el problema y encontrar y negociar las alternativas de solución así como implementar las estrategias de acción de manera conjunta.

Proponer un plan de rotación periódica para todo el personal por los diferentes servicios de la institución, buscando ampliar el conocimiento integral del que hacer de enfermería en diferentes áreas además de contribuir a mejorar la convivencia y la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales. Respetar en lo posible la preferencia y conocimiento del personal acerca del servicio en el que le gustaría desempeñar su trabajo.

Para reforzar y mantener vigentes los conocimientos adquiridos durante la formación académica, llevar a cabo cursos de enseñanza continua al personal operativo y supervisor a fin de unificar criterios de acción para el logro de los objetivos de salud y asegurar calidad de atención para el paciente. Exhortar al

personal supervisor a establecer un programa continuo de enseñanza en servicio con el personal operativo basándose en las necesidades detectadas.

Favorecer la convivencia del personal de enfermería fuera del horario de trabajo con el fin de reforzar la comunicación y la integración grupal, al liberar las tensiones y disolver las discrepancias surgidas durante la jornada laboral. Fomentar la convivencia interpersonal con la formación de grupos de juego, deportes, lectura, actividades manuales, etc.

## CAPITULO VIII

### BIBLIOGRAFÍA

1. Aquino J. A., Vola, R. E. Recursos Humanos Ediciones Macchi 2ª. Ed. Bogotá, 1996. 267 – 306
2. Arias G. F. Administración de Recursos Humanos. Trillas 2ª Ed. México 1991. 385 – 394
3. Balderas, P. L., Administración de los Servicios de Enfermería, Interamericana Mcgraw Hill, 2ª. Ed., pp. 45, 55
4. Barranco, F. J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Pirámide, 1993. 22 –34
5. Battegay, R., El Hombre en el grupo, Interamericana, p. 116
6. Belcher, J. B. Productividad Total. Gronica 1ª Ed. Argentina 1987. 119 - 145, 95 - 117
7. Bitell, L.R. Lo que todo Supervisor debe Saber. Mc. Graw-Hill 6ª. Ed. 1994. 50, 262, 291 - 295.
8. Blum M.L. Naylor J. C. Psicología Industrial Trillas 4 Ed. México 1985 61- 66, 67 - 73
9. Cameron C. Smith. Guía para supervisores. Trillas. México 1972
10. Cartwright Y. Z. Dinámica de grupos Trillas. México, 1991
11. Davis K, Newstrom J. W. Comportamiento Humano en el Trabajo Mc Graw Hill. 8ª Ed. México, 1991. 82 – 103, 117 – 128, 296 – 304, 370 – 372, 404, 447,
12. Dana, R. H., Teoría y Práctica de la Psicología Clínica, Interamericana, p 39
13. Di Vicenti, M. Administración de los Servicios de Enfermería 2ª Ed. México, 1984, p. 82 - 86
14. Domínguez Octaviano. Manejo de Conflictos y Criterios en la Toma de Decisiones CIESS México, 1992

15. Filley, A. C. Solución de Conflictos Interpersonales. Trillas 2ª Ed. México 1989. 60 – 63
16. Kossier, B., Erb, g., Técnicas de Enfermería Clínica, McGraw Hill, 1998, p. 66
17. Koontz H, O'Donell C. Curso de Administración Moderna. Mc Graw Hill 6ª Ed. México
18. Lechuga V. Consuelo, La supervisión elemento básico de la supervisión, Administración de los Servicios de Salud en Enfermería, CIESS, 2ª Ed. México 1992 348-351
19. Marriner A.T. Manual para la Administración en Enfermería. Mc Graw Hill. 4ª Ed. México 1993. 89, 353 – 355
20. Mercado, Salvador. Administración Aplicada. Limusa México, 1993. 1 – 10, 21, 70
21. Milton, L.B. Psicología Industrial. Trillas 6ª. Ed. México, 1992. 338 - 357, 471 - 520, 522 - 551.
22. Rodríguez E. Mauro, Relaciones Humanas. Manual Moderno México, 1990
23. Rodríguez E. Mauro, Motivación al Trabajo. Manual Moderno México, 1990
24. Rodríguez E. Mauro, Manejo de Conflictos. Manual Moderno México, 1990
25. Shaw, M. Dinámica de grupos. Herder. Barcelona 1980. 35, 47, 51.14
26. Simms, L. M., Price, S. A., Administración de los Servicios de Enfermería, Interamericana, 1996, pp. 243 - 257
27. Simon, A. D. Dirección de los Servicios de Enfermería Administración de los Servicios de Salud en Enfermería, CIESS 2ª Ed. México, 1992 256- 258
28. Snake M. Relaciones Humanas. Merrill Publishing Company, Columbus Ohio, USA 1990
29. Soto, E. V. Supervisión, Administración de los Servicios de Salud en Enfermería CIESS 2ª Ed. México, 1992 275 – 286, 291 - 312
30. Soria, M. Relaciones Humanas. Limusa, México 1994. 22 - 24
31. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. Administración. Ed. Prentice Hill Hispanoamericana, 5ª Ed. México 1994. 33, 35, 39 – 48, 353, 369 – 375, 479, 516 - 524, 612- 615, 635 –666, 678 - 689

32. Tagliareri L. E. Organización y Supervisión de los Recursos Humanos. Limusa, 4ª. Ed. México, 1993. 21, 54, 113.
33. Weiss Donall Como Resolver Problemas Creativamente. Superación Aguilar. México, 1992
34. Whittaker J. La Psicología, Trillas, México, 1986. P. 165
35. Whittaker J. La Psicología Social en el Mundo de Hoy. Trillas, México, 1979 p. 79 - 87, 102 – 105
36. Zepeda, H. F., Introducción a la Psicología, Alhabra Mexicana, 1996, p 359.

## REVISTAS

1. Adaptación Laboral en Enfermería. Enfermería Clínica No. 4 Vol., 5 Julio – Agosto 1995
2. Asertividad de los profesionales de Enfermería frente a situaciones conflictivas, Enfermería Clínica, Vol. 7 N° 5, 212 – 216
3. Cual es su cociente de Comunicación, LIN GRNSING-POPHAL, Nursing, vol. 16 N° 9 noviembre 1998
4. Diccionario de las Ciencias de la Educación. Santillana Vol. 1, Vol. 3, Madrid, 1983
5. Dimensiones de personalidad y satisfacción personal. Rev. De Psicología Clínica Vol. 49 No. 265, 1996
6. Escuche. Mejore sus técnicas de comunicación, Boyd, D. Stephen, Nursing, Vol. 16 N° 10, diciembre, 1998
7. Las Motivaciones Sociales y la Satisfacción Laboral. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional No. 1 Vol. 12 1993
8. Método General para la Resolución del Problema. Revista del Colegio de Graduados de Alta Dirección. No. 9 Vol. 2 febrero, 1992
9. Motivación para el trabajo, Rev. Psicología General y Aplicada. Vol. 31 No. 138, 1996
10. Ocho signos de Mala Comunicación, Possanza, P. Cynthia, Nursing, Vol. 16, N° 3, marzo, 1998
11. Relación interpersonal en la interacción enfermera paciente, García Hernández A: M: Enfermería Clínica Vol. 2 No. 4, julio - agosto 1992
12. Satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral en la enfermera general, Gámez, B. RS., Gátelum, B. EM., Desarrollo Científico en Enfermería, Vol 8, N° 4 Mayo, 2000
13. Stres Ocupacional y Patrón de Comportamiento como Patrones de Insatisfacción Laboral y del estado de salud del personal de enfermería de hospital. Reig, F. A. Carvana, V. A., Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 14 (5). 1989, Madrid.

## ANEXO A

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES  
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA  
LICENCIATURA EN ENFERMERÍA

### CUESTIONARIO I

#### “ CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA ”

#### OBJETIVO:

IDENTIFICAR LAS CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA

**INSTRUCCIONES :** MARQUE CON UNA CRUZ LA RESPUESTA QUE MAS REFLEJE SU  
FORMA DE PENSAR

1. EDAD

20-29 AÑOS \_\_\_\_ 30 - 39 AÑOS \_\_\_\_ 40 - 49 AÑOS \_\_\_\_ 50 Y MAS \_\_\_\_

2. ESTADO CIVIL

SOLTERA \_\_\_\_ CASADA \_\_\_\_ VIUDA \_\_\_\_ DIVORCIADA \_\_\_\_ UNION LIBRE \_\_\_\_

3. CATEGORIA

ENFERMERA GENERAL \_\_\_\_ ENFERMERA ESPECIALISTA \_\_\_\_

4. TURNO DE TRABAJO

PRIMERO \_\_\_\_ SEGUNDO \_\_\_\_ TERCERO \_\_\_\_

5. PARA USTED QUE ES ENFERMERÍA?

UNA PROFESIÓN \_\_\_\_ UN ARTE \_\_\_\_ UN OFICIO \_\_\_\_

6. PARA LA SUPERACIÓN O RECONOCIMIENTO DEL GREMIO DE ENFERMERÍA  
CONSIDERA QUE SE REQUIERE REALIZAR LA LICENCIATURA?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

7. PIENSA QUE SUS METAS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL SE HAN CUMPLIDO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ EN PROCESO \_\_\_\_

8. SE RELACIONA SATISFACTORIAMENTE CON SUS COMPAÑERAS DE TRABAJO?

FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_

- 9 ASISTE A REUNIONES CON SUS COMPAÑERAS DE TRABAJO, FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
10. CONSIDERA QUE EXISTE EMPATÍA ENTRE USTED Y LA SUPERVISORA?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
11. DE PRIMERA INSTANCIA, CUANDO REQUIERE COMUNICARSE, QUE MEDIO UTILIZA?  
 VERBAL \_\_\_\_ ESCRITO \_\_\_\_ AMBOS \_\_\_\_
12. RECIBE INFORMACIÓN CLARA, PRECISA Y OPORTUNA DE PARTE DE SUS SUPERIORES?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
13. CUANDO SE DIRIGE A LA SUPERVISORA EXPONRIENDO ALGUN ASUNTO LABORAL O PERSONAL, ES ESCUCHADA CON ATENCIÓN Y RESPETO POR PARTE DE ELLA?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
14. CONSIDERA QUE LA PERSONALIDAD ES UN FACTOR QUE INTERVIENE EN LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
15. LE IMPACTA LA IMAGEN QUE PROYECTA LA SUPERVISORA?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
16. EXISTEN EN SU INSTITUCIÓN FACTORES O ESTÍMULOS QUE LE MOTIVEN A REALIZAR MEJOR SU TRABAJO Y BUSCAR LA SUPERACIÓN PROFESIONAL?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
17. EL AMBIENTE EXISTENTE EN SU ÁREA LABORAL, LE MOTIVA A DESEMPEÑAR MEJOR SU TRABAJO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
18. RECIBE EL RECONOCIMIENTO OPORTUNO, AL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
19. LE AGRADA EL TRABAJO QUE REALIZA?  
 SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
20. CONSIDERA USTED QUE EXISTE MEJOR CALIDAD DE ATENCIÓN CUANDO TRABAJA EN EQUIPO?  
 SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
21. ACEPTA LAS OPINIONES DE SUS COMPAÑERAS PARA ORGANIZAR EL TRABAJO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
22. CONSIDERA USTED QUE TRABAJA BAJO PRESIÓN?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
23. COMO CONSIDERA LA APLICACIÓN DE LA AUTORIDAD POR PARTE DE SU SUPERVISORA?  
 AUTORITARIA \_\_\_\_ DEMOCRATA \_\_\_\_

24. CUANDO SOLICITA UN PERMISO O LICENCIA LE ES CONCEDIDA SIN CUESTIONAR?  
FRECIENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
25. ACEPTA ORDENES SUPERIORES SIN DISCUSIÓN?  
FRECIENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
26. PARTICIPA DE FORMA ACTIVA EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?  
FRECIENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
27. SUS OPINIONES Y SUGERENCIAS SON TOMADAS EN CUENTA?  
FRECIENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
28. EN SU OPINION LA SUPERVISORA ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN PARA RESOLVER UN PROBLEMA, INVESTIGA LOS FACTORES QUE CONTRIBUYERON AL MISMO?  
FRECIENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
29. LOS CONFLICTOS EXISTENTES EN SU ÁREA DE TRABAJO SON EN SU MAYORÍA DE CARACTER?  
PERSONAL \_\_\_\_ LABORAL \_\_\_\_ AMBOS \_\_\_\_
30. CONSIDERA QUE, LA FALTA DE COMUNICACIÓN ES UN FACTOR DETERMINANTE EN LA APARICIÓN DE CONFLICTOS EN SU ÁREA LABORAL?  
FRECIENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
31. CUÁNDO LE LLAMAN LA ATENCIÓN ES DE FORMA INDIVIDUAL Y PERSONALIZADA?  
FRECIENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES  
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA  
LICENCIATURA EN ENFERMERÍA

CUESTIONARIO II

**" CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL  
PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA "**

**OBJETIVO:**

IDENTIFICAR LAS CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA

**INSTRUCCIONES :** MARQUE CON UNA CRUZ LA RESPUESTA QUE MAS REFLEJE SU  
FORMA DE PENSAR

1. EDAD

20 - 29 AÑOS \_\_\_\_ 30 - 39 AÑOS \_\_\_\_ 40 - 49 AÑOS \_\_\_\_ 50 Y MAS \_\_\_\_

2. ESTADO CIVIL

SOLTERA \_\_\_\_ CASADA \_\_\_\_ VIUDA \_\_\_\_ DIVORCIADA \_\_\_\_ UNION LIBRE \_\_\_\_

3. CATEGORIA

ENFERMERA GENERAL \_\_\_\_ ENFERMERA ESPECIALISTA \_\_\_\_

4. TURNO DE TRABAJO

PRIMERO \_\_\_\_ SEGUNDO \_\_\_\_ TERCERO \_\_\_\_

5. PARA USTED QUE ES ENFERMERÍA?

UNA PROFESIÓN \_\_\_\_ UN ARTE \_\_\_\_ UN OFICIO \_\_\_\_

6. PARA LA SUPERACIÓN O EL RECONOCIMIENTO DEL GREMIO DE ENFERMERÍA,  
CONSIDERA QUE SE REQUIERE DE LA LICENCIATURA?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

7. CONSIDERA IMPORTANTE LA ENSEÑANZA Y ACTUALIZACIÓN CONTINUA DEL  
PERSONAL OPERATIVO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8. PIENSA USTED QUE SUS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO PROFESIONAL SE HAN  
CUMPLIDO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ EN PROCESO \_\_\_\_

9. SE RELACIONA SATISFACTORIAMENTE CON EL PERSONAL OPERATIVO?

FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_

10. ASISTE A REUNIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, ORGANIZADAS FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
11. EXISTE EMPATÍA ENTRE USTED Y EL PERSONAL OPERATIVO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
12. CUANDO DESEA TRASMITIR INFORMACIÓN AL PERSONAL A SU MANDO, QUE MEDIO UTILIZA?  
 ESCRITO \_\_\_\_ VERBAL \_\_\_\_ AMBOS \_\_\_\_
13. INFORMA CON OPORTUNIDAD CLARIDAD Y VERACIDAD LAS DISPOSICIONES LABORALES?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
14. ESCUCHA CON ATENCIÓN Y RESPETO AL PERSONAL OPERATIVO A SU MANDO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
15. HACE QUE EL PERSONAL A SU MANDO SE SIENTA EN CONFIANZA CUANDO CONVERSA CON USTED?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
16. EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN FACTORES O ESTÍMULOS QUE LE MOTIVEN A REALIZAR MEJOR SU TRABAJO Y SEGUIR SUPERÁNDOSE?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
17. SE CONSIDERA CON HABILIDAD PARA MOTIVAR AL PERSONAL OPERATIVO Y LOGRAR RESULTADOS POSITIVOS?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
18. PROPORCIONA RECONOCIMIENTO ADECUADO Y OPORTUNO AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
19. CONSIDERA QUE CUENTA CON LA CUALIDAD PARA INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL PERSONAL A SU CARGO?  
 SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
20. LE AGRADA EL ROL DE SUPERVISIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE?  
 SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
21. CONSIDERA QUE EXISTE MAYOR CALIDAD DE ATENCIÓN CUANDO EL PERSONAL TRABAJA EN EQUIPO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_
22. CREE USTED IMPORTANTE UNIFICAR CRITERIOS EN EL PERSONAL A SU CARGO HACIA UN OBJETIVO COMÚN?  
 SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

23. CONSIDERA USTED QUE EL NÚMERO DE PERSONAL SUPERVISOR ES EL ADECUADO PARA REALIZAR ESTA FUNCIÓN?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
24. CÓMO SE CONSIDERA USTED COMO AUTORIDAD?  
 AUTORITARIA \_\_\_\_\_ DEMOCRÁTICA \_\_\_\_\_
25. CÓMO APLICA LA AUTORIDAD HACIA EL PERSONAL A SU CARGO?  
 AUTORITARIA \_\_\_\_\_ DEMOCRATA \_\_\_\_\_
26. CUANDO LE SOLICITAN PERMISOS O LICENCIAS LOS CONCEDE SIN CUESTIONAR AL PERSONAL A SU CARGO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_\_
27. ESTIMULA AL PERSONAL A SU CARGO A PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_\_
28. INVESTIGA LAS CAUSAS QUE PROPICIAN DETERMINADOS PROBLEMA?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_\_
29. ACOSTUMBRA USTED ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LAS DECISIONES QUE HA TOMADO?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_\_
30. LOS CONFLICTOS EXISTENTES EN SU ÁREA DE TRABAJO SON EN SU MAYORÍA DE CARACTER?  
 PERSONAL \_\_\_\_\_ LABORAL \_\_\_\_\_ AMBOS \_\_\_\_\_
31. CONSIDERA QUE LA FALTA DE COMUNICACIÓN ES UN FACTOR DETERMINANTE, EN LA APARICIÓN DE CONFLICTOS EN SU ÁREA LABORAL?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_\_
32. CUÁNDO AMONESTA AL PERSONAL LO HACE DE FORMA PERSONAL?  
 FRECUENTEMENTE \_\_\_\_\_ ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_ NUNCA \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES  
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA  
LICENCIATURA EN ENFERMERÍA

**INVENTARIO**

**" CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA "**

**OBJETIVO:**

IDENTIFICAR LAS CAUSAS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL SUPERVISOR Y OPERATIVO DE ENFERMERÍA

**FACTOR LABORAL Y SATISFACCIÓN DE LA ENFERMERA**

**INSTRUCCIONES :** MARCA CON UNA X EL NÚMERO QUE MAYOR REPRESENTA TU GRADO DE SATISFACCIÓN PARA CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE INCLUYE EL INVENTARIO. PREGÚNTATE A TI MISMO ¿ QUE TAN SATISFECHO ESTOY EN ESTE ASPECTO DE MI TRABAJO ACTUAL?

SELECCIONA EL NÚMERO QUE MEJOR REPRESENTA TU GRADO DE SATISFACCIÓN DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:

- ( 1 ) NO ESTOY SATISFECHO
- ( 2 ) ESTOY SOLO LIGERAMENTE SATISFECHO
- ( 3 ) ESTOY SATISFECHO
- ( 4 ) ESTOY MUY SATISFECHO
- ( 5 ) ESTOY EXTREMADAMENTE SATISFECHO

EN MI TRABAJO ACTUAL ASÍ ES COMO ME SIENTO ACERCA DE:

- 1. - LA CANTIDAD DE RESPONSABILIDAD QUE TENGO EN MI TRABAJO 1 2 3 4 5
- 2. - EL SENTIDO DE REALIZACIÓN QUE RECIBO DEL TRABAJO 1 2 3 4 5
- 3. - TENER TRABAJO QUE ES INTERESANTE PARA MI 1 2 3 4 5

4. - SER CAPAZ DE HACER UN TRABAJO QUE SIGNIFICA UN RETO 1 2 3 4 5
5. - LA OPORTUNIDAD DE HACER UN TRABAJO QUE SIGNIFICA UN RETO 1 2 3 4 5
6. - VER QUE LOS RESULTADOS DE MI TRABAJO SE PONEN EN PRACTICA 1 2 3 4 5
7. - LA FORMA EN QUE CON LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO SE RECONOCE MI ESFUERZO 1 2 3 4 5
8. - EL GRADO EN QUE MI TRABAJO ES MÁS IMPORTANTE QUE MI ANTIGÜEDAD 1 2 3 4 5
9. - LA MANERA EN QUE MI TRABAJO ME AYUDA EN MI DESARROLLO PROFESIONAL 1 2 3 4 5
10. - MI PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL TRABAJO 1 2 3 4 5

## ANEXO B

### GLOSARIO DE TERMINOS

- Abstracta.**- Adjetivo que significa alguna cualidad con exclusión del sujeto
- Ambigua.**- Que puede entenderse de varios modos, o admitir distintas interpretaciones, Incierto, dudoso.
- Asertiva.**- Afirmativa, Que actúa en forma positiva.
- Coadyuva.**- Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de alguna cosa.
- Cognitiva.**- Proviene de la palabra cognoscitivo. Dicese de lo que es capaz de conocer.
- Cruciales.**- Dicese del momento en que se cruzan tendencias antagónicas que pueden determinar la transformación radical de alguna cosa.
- Descentralización.**- Acción y efecto de transferir a diversas corporaciones, divisiones o personas, parten de la autoridad que se ejerce.
- Divergencia.**- Diversidad de opiniones
- Estratégico.**- Trazar para dirigir un asunto. Arte de dirigir las operaciones con un plan previamente establecido.
- Extrovertida.**- Propensión a salir hacia fuera, a integrarse por lo exterior. Características que identifican a un cierto tipo de personalidad.
- Gramática.**- Ciencia que describe sistemáticamente y en su totalidad el lenguaje. En sentido más restringido disciplina que entiende los aspectos sintácticos y morfológicos del lenguaje o las lenguas.
- Incentivos.**- Que mueve o motiva a realizar o desear alguna cosa.
- Inherentes.**- Que por su naturaleza está de tal manera unido a alguna cosa o circunstancia, que no se puede separar. Determinación característica de un sujeto que constituye un modo de ser intrínseco.
- Intangible.**- Que no debe o puede tocarse.
- Introvertida.**- Actitud por la que se presta mayor importancia a la vida interior que a la realidad externa. Caracteriza a un tipo de personalidad.

**Inventario.**- Relación de los bienes muebles de una persona o de los que se encuentran en una casa. Relación estimativa de los bienes y derechos que posee una empresa o persona en un momento dado.

**Preconizada.**- Encomiar, tributar elogios públicamente a una persona o cosa. Recomendar, defender o aconsejar algo que se considera de interés.

**Parasitismo.**- Fenómeno de relación entre organismos de diferentes especies, en el cual uno de ellos se beneficia directamente del otro el cual no obtiene ninguna ventaja de esta asociación. Situación de las personas que viven a costa de otras a manera de parásitos.

**Semántica.**- Relativo a la significación de las palabras. Estudio de la relación entre los símbolos utilizados en las instrucciones y su significado.

**Sintaxis.**- Término con el que se nombra la parte de la gramática que estudia las clases de oraciones y a veces las significaciones o funciones de las formas que trata la morfología.