



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTION
Postgrado en
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

Trabajo Especial de Grado

**IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN COMO ESTRATEGIA DE
LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA RED
AMBULATORIA**

Caso: Ambulatorios Rurales Tipo II. Distrito Sanitario Tovar.

Estado Mérida

Julio – Octubre 2009

Presentado por
Roa Medina Merly Angelina
Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Asesor:
Ramón Jáuregui

Tovar, Diciembre de 2009

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

**IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN COMO ESTRATEGIA DE
LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA RED
AMBULATORIA**

**Caso: Ambulatorios Rurales tipo II: Distrito Sanitario Tovar.
Estado Mérida**

Autor: Merly A. Roa Medina.
Tutor: Prof. Ramón Jáuregui
Diciembre, 2009

RESUMEN

El propósito fundamental de la presente investigación, es presentar la importancia de la supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la red ambulatoria. Caso: Ambulatorio rurales tipo II. Distrito sanitario Tovar, Estado Mérida. Está enmarcada en una investigación de carácter descriptivo, cuyo diseño es de campo, no experimental, y corte transeccional. La población la conformaron 55 trabajadores de la red ambulatoria, no se realizó técnica de muestro por ser una población censal. Se utilizó como instrumento para la recolección de la información, un cuestionario, con escala tipo likert con tres alternativas de respuesta contenido de 19 ítems. Mediante los cuales se detectó carencias en la función de supervisión. Los instrumentos fueron validados a través de juicio de expertos, La confiabilidad estuvo determinada mediante el coeficiente alpha de Cronbach, obteniéndose como resultado $r = 0,90$ indicando alta confiabilidad y precisión. Los datos obtenidos se procesaron mediante la estadística porcentualizada y se analizaron descriptivamente. En el desarrollo de la investigación, se estudiaron los objetivos específicos, referidos a las dimensiones: función supervisión, requerimientos de supervisión y proceso de supervisión, con sus respectivos indicadores. Los resultados obtenidos de su estudio, dio como resultado la necesidad de proponer un conjunto de estrategias orientadas a la supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal y por ende en una mejor atención en salud preventiva.

Palabras claves: proceso administrativo. Planificación, organización, dirección, control.

AGRADECIMIENTO

Al Dios, Omnipotente por darme sabiduría y perseverancia.

A mi familia, que con su amor y constancia han permitido mi crecimiento profesional.

A La ilustre “Universidad Católica Andrés Bello”, por brindarme la oportunidad.

Al Prof. Ramón Jáuregui, tutor de esta investigación, su acertada orientación permitió hacerla realidad.

A todos, dios los bendiga.

Merly Roa.

INDICE GENERAL

	Pág.
Carta de aceptación del tutor.	
Resumen	ii
Agradecimiento	iii
Índice general	iv
Lista de cuadros	vi
Lista de tablas	vii
Introducción	viii

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
1.3. Justificación e Importancia.....	7
1.4. Alcance y Limitaciones.....	9

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes	10
2.2. Marco organizacional.....	13
2.3. Bases Teóricas.....	15

2.4. Bases Legales	34
2.5. Definición de términos.....	36

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	37
3.2. Población y muestra.....	38
3.3. Instrumento de recolección de datos.....	39
3.4. Validación de instrumentos.....	40
3.4.1. Validez y confiabilidad.....	40
3.5. Sistema de variables y operacionalización.....	42
3.6. Procesamiento de datos.....	45

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS DATOS

4.1. Discusión de resultados.....	46
4.2. Propuesta de solución.....	58

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	
5.2. Recomendaciones.....	61
	62

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	63
----------------------------------------	-----------

ANEXOS.....	66
--------------------	-----------

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Población de estudio.....	39
Cuadro 2 Operacionalización de la variable.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Dimensión Función supervisión.....	47
Tabla N° 2 Dimensión Requerimientos de supervisión.....	52
Tabla N° 3 Proceso de supervisión (técnicas).....	53
Tabla N° 9 Proceso de supervisión (instrumentos)	56

INTRODUCCION

En los últimos años la salud ha sido duramente cuestionada, producto, en ocasiones del bajo nivel en la atención prestada al usuario. Son varios los factores señalados como entes actuantes en este fenómeno los cuales inclinan la balanza hacia el lado negativo del sistema de salud del país.

Se habla de programas insuficientes, debilidad en la atención, carencia de supervisión oportuna y orientadora; que esa supervisión sea realista de acuerdo a los postulados que la consideran actualmente como una actividad dinámica dirigida a impulsar un proceso de mejoramiento, que permite orientar, asistir, estimular y proyectar de forma oportuna el desempeño de los prestadores de servicios de salud, jugándose así, un papel determinante en su labor diaria. Puesto que, la supervisión constituye hoy más que nunca un pilar esencial en el quehacer diario de toda organización como instrumento indispensable para lograr el mejoramiento en la calidad de los servicios; ya que es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de las organizaciones dispensadoras de salud.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo

necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Analógicamente, el control interno como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas, puede ser implementado en todas las organizaciones de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; a través de sus componentes como lo son, la valoración de riesgos, información, comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión. De ahí que, el control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas establecidas. En este orden de ideas la presente investigación pretende proponer como principal objetivo, un conjunto de estrategias de supervisión como mecanismo de control del recurso humano en los servicios de hospitalización, en función de las exigencias actuales del sistema de salud.

El presente estudio está estructurado en cinco capítulos: Capítulo I comprende planteamiento del problema, importancia y justificación de la investigación, objetivos general y específicos; seguidamente se encuentra el capítulo II donde se expone el marco teórico, que sirve de basamento al presente estudio y consta de antecedentes, bases teóricas y bases legales; luego el Capítulo III o diseño metodológico, donde se describe el tipo de investigación, población, muestra, metodología para la recolección de datos, sistema de variables y operacionalización, validez, confiabilidad y técnica de procesamiento de datos; el Capítulo IV con la interpretación y el análisis de los resultados, seguidamente el capítulo V concerniente a las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal. De allí pues, que en las principales funciones de todo administrador de Recurso Humano son: planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación.

Por lo tanto, dirigir personal es una tarea exigente en todas las áreas y niveles de la organización, ya que las personas son los medios para alcanzar las metas y constituyen los recursos más complejos que se disponen. Al respecto, Chiavenato (2001), señala que “la administración de recursos humanos consiste en plantear, organizar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal...” (p.109); en tal sentido el control como fase del proceso administrativo mide y evalúa los resultados de las metas y de la calidad previamente establecida para tomar las acciones correctivas de modo que, para su ejecución considera como sistema la supervisión.

En tal sentido Balderas (2001) afirma que “Aun cuando la supervisión se considera mas bien como parte de la dirección, es un sistema importante de control en las organizaciones por cuanto su relación va en consonancia con los objetivos organizacionales...(p.53); de allí que es una necesidad vital para la organizaciones y por ende las que brindan servicios de salud.

Por lo tanto la supervisión en dichas organizaciones es ideada para mejorar la calidad de atención y desempeño de su personal, mediante la organización, estímulo, fomento de la productividad, disciplina, interés por el trabajo y bienestar de sus trabajadores, por cuanto en el radica su principal interés; de modo que el usuario y su atención son el accesorio esencial de la supervisión, aunque esta facilita que el cuidado quede asegurado, este se logra mediante un personal preparado, moderno, dinámico y vigilante ya que el supervisor transmite orientación y entrenamiento. Al respecto Pontón (1998) afirma que;

Una supervisión exitosa es la que desarrolla en el trabajo una gran sensibilidad en relación a sus necesidades, miedos, ansiedades y deseos así como de sus talentos y su calificación en el trabajo. El buen jefe lleva en lo posible de la mano al funcionario para que minimizando sus necesidades personales, se llegue a un excelente clima de trabajo que es indispensable para el progreso tanto del personal como de la institución de salud.(p.163)

Dentro de este orden de ideas, se puede afirmar que una organización o departamento que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión, e incluso podrían

llegar a una crisis de tipo operativo por lo que se debe asumir una serie de consecuencias que perjudica el resultado de los objetivos propuestos.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiera implementar para mejora de la organización, existe posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas; por cuanto para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimientos de control, es necesario definir los objetivos a cumplir. Unido a esto Poch, (1995) expresa “el control aplicado a la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligado a los objetivos” (p17). Esto destaca la importancia que tienen los controles, permitiendo la retroalimentación necesaria para el personal de la organización, evaluando si se esta cumpliendo con dichos objetivos.

Al respecto, Leonard, (1998), asegura “los controles son en realidad, una tarea de comprobación para estar seguro de que todo se encuentra en orden” (p33). Cabe destacar que la supervisión como sistema de control tiende a dar seguridad a su función, si se cumple de acuerdo a lo planeado; igualmente señala las debilidades que pudiesen existir con el fin de tomar medidas de ajustes correspondientes.

Estos aspectos señalados son indicadores de la función del supervisor en las organizaciones de salud. De allí la necesidad de contar con un profesional, con habilidades y aptitudes de trabajo, que sea eficiente, con capacidad de orientar, asesorar; que sea participativo y valore el esfuerzo del equipo, en función del mejoramiento en el servicio de salud que presta.

En este sentido, dentro de las organizaciones de salud labora un sin numero de trabajadores en los diferentes niveles y escalas de cargos, los cuales deben trabajar para entregar bienes y servicios requeridos por los

usuarios. Cada trabajador es esencial para el éxito de la organización y en estos días de reducción de personal y reingeniería, cada puesto debe revisarse en forma continua, para asegurarse de que se está haciendo lo máximo con lo mínimo; es aquí donde el supervisor desempeña el rol de vital importancia.

En la actualidad, diariamente se observa en las instituciones prestadoras de salud, que se infringe en el cumplimiento de las normas, actividades, funciones y tareas por parte del personal subordinado; quizás en gran medida, se corresponda a la carencia de una supervisión integral y efectiva que planifique, organice, dirija, ejecute y retroalimente constantemente, tanto al personal como a los servicios de salud.

En este sentido, Ruiz (2003) sostiene que “la supervisión será ejecutada por personas capaces de enfrentar y resolver las situaciones que se le presentan sin caer en el error de hacerla a través de una vigilancia, en busca de fallas, perdiendo su verdadero sentido”(p 6); lo que implica que una supervisión con liderazgo legítimo logrará en el personal la ejecución de un trabajo con eficiencia y eficacia, lo cual se traduciría en una mejor atención y un mejor desempeño.

Cabe considerar por otra parte, que se requiere de la formación y capacitación de los gerentes y jefes de las unidades de atención, la cual asegure el ejecutarse del proceso administrativo a cabalidad, al respecto Pontón, (1998) sostiene “...existe cierta capacitación directiva o gerencial necesaria para cualquier el nivel de dirección, relacionada con las habilidades, técnicas humanas y conceptuales...” (p.163), en consecuencia dicha formación es básica y necesaria, ya que el supervisor con sus

conocimientos a través de políticas, objetivos, metas y estrategias traza el norte de una institución.

Hoy día, la supervisión debe adaptarse a los planes dirigidos al sector salud, para así minimizar la falta de aplicación del proceso administrativo dado que el supervisor tratará de visitar al personal con regularidad para discutir los objetivos, metas y logros alcanzados, donde ayudará a los trabajadores a responder a la crítica positiva y mejorar su desempeño. Si bien es cierto, que los supervisores deben realizar estas funciones, no obstante en la praxis diaria, estas no se observan.

Haciendo referencia a lo expuesto, el Distrito Sanitario Tovar, cuenta con una red ambulatoria amplia, conformada por 14 ambulatorios Rurales Tipo II y 27 ambulatorio Rurales Tipo I, los cuales no escapa a la ausencia de una supervisión fundamentada en una planificación, esto, basado en apreciaciones obtenidas por el personal de los diferentes ambulatorios que son objeto de estudio, en cuanto a la forma en que se realizan las supervisiones de los servicios de salud. Donde se tiene una concepción distinta y contraria a la verdadera esencia de la supervisión, y como resultante, existe ausencia de un proceso constante y permanente que oriente, motive y evalúe el desempeño de los trabajadores.

Por consiguiente se puede inferir que existe una carencia de políticas de supervisión, que estén dirigidas a optimizar las actividades y funciones de los supervisados; donde no se establece un diagnóstico situacional de supervisión que conlleve a una redefinición de su concepción en servicios de salud, que permita perfeccionar técnicas y reforzar conocimientos; lo cual, se traduce en la ausencia de una planificación de objetivos, y por ende no

se establecen prioridades ni planes de acción, para lograr un excelente desempeño en el personal y así una mejor calidad de atención.

En este sentido el presente estudio se propone dar respuesta a lo anteriormente planteado para dar soluciones que permitan mejorar la función del rol de supervisor, por lo que se plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual con respecto a la a función de supervisión dirigida al personal de la red ambulatoria del distrito sanitario Tovar?, ¿Cuáles son los requerimientos para ejecutar la supervisión hacia los servicios de la red ambulatoria?, ¿Qué técnicas e instrumentos se utilizan en el proceso de supervisión los diferentes ambulatorios de la red distrital?.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Identificar la importancia de la supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la Red Ambulatoria. Caso: Distrito Sanitario Tovar, Estado Mérida.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar la situación actual que existe con respecto a la a función de supervisión dirigida al personal de la red ambulatoria del distrito sanitario Tovar.

Identificar los requerimientos para ejecutar la supervisión hacia los servicios de salud de los ambulatorios objeto de estudio.

Conocer las técnicas e instrumentos que se utilizan en el proceso de supervisión al personal de los diferentes ambulatorios de la red distrital.

1.3. Importancia y Justificación

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes si estos realizan junto con la gerencia media debidamente su trabajo, lo más probable es que la organización alcance sus metas.

De allí que, el proceso administrativo dentro de una organización es fundamental para su buena marcha, en ese sentido la supervisión inmersa dentro del control como fase del proceso administrativo, es un elemento necesario, ya que permite controlar las actividades que se realizan en una organización. Por esta razón se ha elevado a la categoría de norma, a efecto de que se incluya en forma obligatoria en las labores administrativas que se llevan a cabo en las instituciones, como elemento interno de control.

Igualmente, las organizaciones utilizan el control para asegurarse que se está avanzando satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando los recursos de manera eficiente. Hoy más que nunca, se requiere en las organizaciones de salud, hombres pensantes, capaces de producir con

altos niveles de productividad un ambiente motivador hacia sus colaboradores, donde el supervisor moderno se convierte en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos a su cargo.

Es allí donde se establece la importancia de la supervisión por cuanto es una de las funciones mas relevantes en el campo gerencial; de allí pues, con el presente estudio se pretende a través de los resultados formular recomendaciones que contribuyan a establecer métodos e instrumentos apropiados para que con el asesoramiento del proceso, el supervisor en el desempeño de sus funciones sea más eficiente y productivo, donde se pueda en la administración del recurso humano alcanzar las metas propuestas.

Igualmente el presente ofrece un aporte con implicaciones practicas ya que intenta promover cambios consientes en quienes ejercen la supervisión contribuyendo en la consecución de objetivos y resolución de problemas, con un grado de relevancia ya que su ejecución conlleva al buen funcionamiento de los servicios de salud, dando un aporte metodológico por cuanto servirá de antecedente a futuros estudios que se realicen dentro del campo.

Desde el punto de vista social, los resultados permitirán hacer reformas precisas que modifiquen el estilo de supervisión que actualmente se realiza, siendo su principal beneficiario el usuario y por ende el trabajador, expresándose ésta en una mejor atención para todo aquel que acude en busca de los servicios de salud en el primer nivel de atención.

1.4. Limitaciones

La situación que pudiera considerarse como limitación en la realización del estudio, es la subjetividad que puedan tener algunas opiniones en las respuestas dadas por los sujetos en el instrumento que se diseñe para la recolección de la información, lo cual dificulta la generalización e influye en las conclusiones y recomendaciones. Sin embargo esto no constituye un obstáculo.

1.5. Alcances

El alcance de presente investigación se circunscribe al personal de la red ambulatoria del Distrito Sanitario Tovar, donde se pretende conocer la problemática en cuanto a supervisión y aportar soluciones a una realidad local definida, así mismo el análisis de los resultados permitirá establecer conclusiones referidas a los objetivos del estudio y dar respuesta a las interrogantes planteadas.

En este sentido se aspira optimizar la calidad del desempeño del personal en los servicios de salud a nivel primario, a través de una definición actual en el contexto de lo que es el proceso de supervisor como estrategia de liderazgo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

El presente apartado está referido a revisiones realizadas a diferentes fuentes de información, trabajos que guardan algunas similitudes, a la investigación planteada.

Graterol, N. (2003), realizó un estudio titulado Desempeño Real del Supervisor, en el Hospital II Marcos A. Robles del Instituto Mexicano de los Seguros Sociales (I.M.S.S.), Mexico Dto. Federa, investigación de campo, descriptiva no experimental cuya población estuvo constituida por 12 supervisores de los diferentes turnos de trabajo, con el objeto de analizar el desempeño real del supervisor; teniendo limitaciones en el mismo debido a la cooperación y aporte de las (os) supervisores y concluyó con lo siguiente: La Supervisión en Panamá siempre ha sido enmarcada y confundida con diferentes actividades de la administración en general. La ausencia de una clara visión de ésta, ha contribuido a la ambigüedad que existe con relación a sus funciones. A través de los años, la supervisión ha tenido el carácter de inspección con ciertos matices de control, alejándose de su verdadera función como sería, la de ayuda oportuna, caracterizada por un conjunto de acciones entre las cuales se puede mencionar, las inspecciones y visitas inoportunas, ya que en la mayoría de los casos derivan en informes negativos de las personas o instituciones.

Hidalgo, F. y colaboradores (2001), realizaron un trabajo titulado La Función de Supervisión y su influencia en la Actuación del Personal, en Villa Hermosa Chile. El propósito del mismo fue determinar la influencia de la función del supervisor en la actuación y desempeño del personal. Estuvo enmarcada en una investigación de campo, con una población de 22 supervisores y coordinadores, no se aplicó técnica de muestreo, se obtuvo los datos a través de la aplicación de la encuesta por medio de dos cuestionarios como instrumento, dando como resultado recomendaciones como las siguientes: es conveniente crear mecanismos de actualización permanente para quienes ejerzan funciones de supervisión y puedan brindar asesorías adecuadas en términos de gerencia.

En cuanto a los estudios, en la esfera nacional tenemos, Alonso, T. (2001), quien realizó una investigación sobre Desempeño de las Funciones del Supervisor en Organizaciones Públicas, en hospitales tipo II de Valencia Estado Carabobo. El objetivo de esta fue analizar el desempeño de las funciones de los supervisores en organizaciones públicas. Se ubicó en un diseño de campo, apoyado en un estudio de Tipo Descriptivo, no experimental, de corte transversal, cuya población fue de 16 supervisores con amplia trayectoria, utilizando como instrumento de medición de las variables dos modelos de cuestionarios, logrando en sus recomendaciones aportes que llevan al éxito la práctica de la supervisión, para cumplir con las responsabilidades a largo plazo y las actividades diarias, estableciendo objetivos de desempeño individuales.

Igualmente, Rogalsky y colaboradores,(2000) en su investigación titulada Diseño de Estrategias para Clasificar y Optimizar las Funciones del Supervisor en el Sector Salud descentralizado del Municipio Sotillo, de Puerto La Cruz Estado Anzoátegui, fue una investigación de tipo descriptivo,

de campo, normativa y de proyecto factible. La población en estudio fue de 35 supervisores de todo el municipio la cual planteo como objetivo el diseño de estrategias para optimizar la función del supervisor, y en cuyos resultados considera; que pueden establecerse algunos criterio generales para ser aplicados como deseables en toda función supervisora, tales como: basarse en planes específicos y en cronogramas para su desarrollo; se apoyaran en diversas técnicas e instrumentos de acuerdo con los objetivos planificados; estarán basadas en una comunicación eficaz, previamente establecida entre el supervisor y el supervisado, con conocimiento mutuo de los objetivos propuestos, cuando se traten de forma de supervisión general deben organizarse equipos de supervisión interdisciplinarios, para atender diversos aspectos de la actividad administrativa, cuando se trate de formas de supervisión especializada, deben organizarse equipos de supervisión por niveles y modalidades, y por especialistas en cuanto al aspecto específico a supervisar.

En último lugar, se presenta a Ruiz, A. (1997) quien realizó una investigación denominada Estrategias Gerenciales para Generar Eficiencia en la Supervisión de los Servicios de Salud, caso: Centros asistenciales seleccionados del distrito sanitario No 1 del estado Táchira; Destinada a formular un conjunto de estrategias gerenciales para generar eficiencia en la supervisión de los servicios de salud; el estudio fue de carácter descriptivo con base documental y bibliográfico. Se recabó información a través de dos instrumentos aplicados al personal y supervisoras de las instituciones general “Dr. Patrocinio Peñuela Ruiz” Ambulatorio urbano III “Dr. Carlos Luis Gonzáles “y Sanatorio Antituberculoso adscrito al distrito sanitario No 1 del estado Táchira.

Los referidos instrumentos permitieron recopilar información sobre la situación existente en los servicios de enfermería, aspectos significativos de la acción supervisora y función técnica de la supervisión y factores que inciden en el cumplimiento de dichas funciones. Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos refieren que existen deficiencias a nivel técnico y administrativo, lo que permite plantear un conjunto de estrategias gerenciales destinadas en optimizar el funcionamiento de los servicios de salud de dichas instituciones.

Los estudios citados anteriormente, sustentan la necesidad de investigar en cuanto al diseño de un conjunto de estrategias para ejercer la función de supervisión en servicios de salud, e implementarlas, como herramienta necesaria para lograr un desempeño de calidad en el personal supervisado y por ende una mejor atención.

2.2.- Marco Organizacional

2.2.1.- Misión:

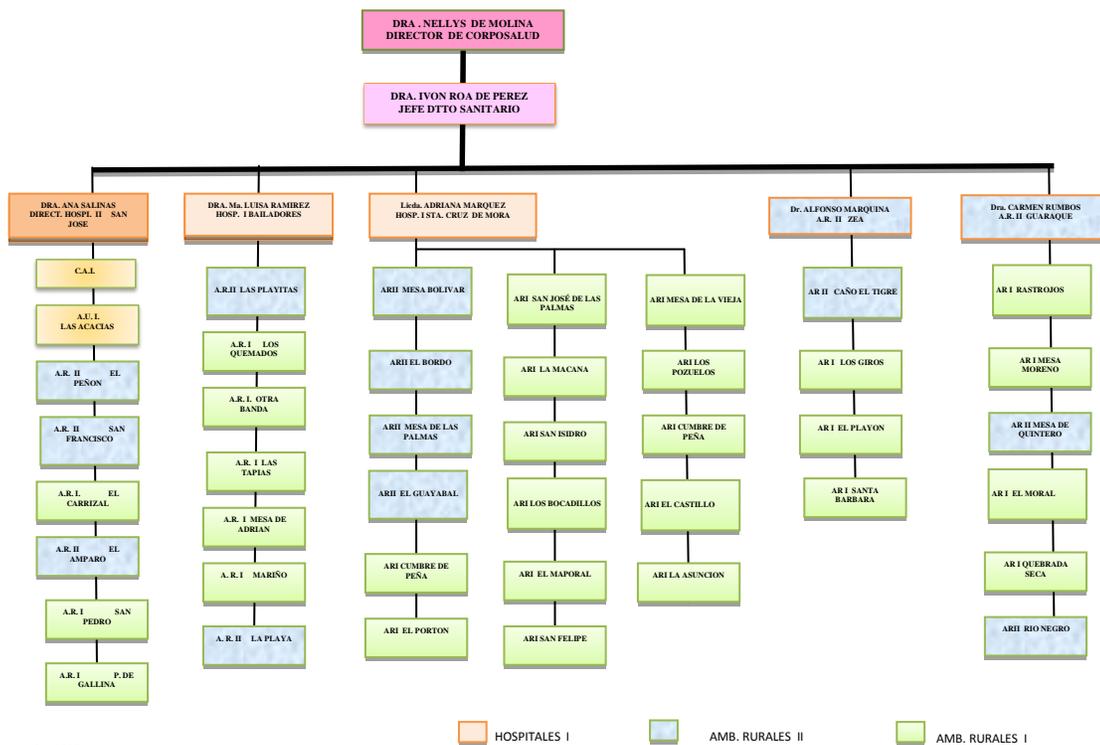
El Distrito Sanitario Tovar a través de su equipo multidisciplinario, distribuido en toda la red Ambulatoria, junto al Hospital II San José como centro de referencia, brinda atención médica integral al individuo, familia y comunidad del Municipio Autónomo Tovar y área de afluencia contribuyendo al desarrollo social de la población de esta zona y sus áreas circunvecinas.

2.2.2.- VISION:

Ser la principal Red hospitalaria de atención integral, donde prevezcan principios de calidad, equidad, accesibilidad, gratuidad, efectividad y con voluntad de cambio, apoyado en la participación comunitaria par así brindar la salud como derecho y deber humano.

2.2.3.- Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HOSPITALES – RED AMBULATORIA DISTRITO SANITARIO TOVAR



2.3.- Bases Teóricas

2.3.1 La Supervisión como estrategia de liderazgo.

La presente investigación se enmarca en el estudio de la supervisión como instrumento para ejecutar la fase del proceso administrativo como lo es el control del personal en las instituciones dispensadoras de salud; ya que la supervisión constituye la herramienta fundamental para proporcionar un clima adecuado para el desempeño óptimo del trabajo. En este sentido, para tener una concepción cabal de lo que en la actualidad es la supervisión, es necesario analizar las diferentes etapas por las que ha pasado este concepto.

Según Ponce y Cols. (1998) En su primera etapa en el campo industrial la supervisión era utilizada como un instrumento de control y vigilancia. El propósito básico era que la persona supervisada realizara una eficiente tarea, implicando éste enfoque un acto de mando de parte del superior y una dependencia y sumisión crítica del subordinado. El proceso de comunicación tenía una orientación vertical de arriba hacia abajo, en un solo sentido, no existiendo en consecuencia elementos de retroalimentación. A su vez, en una segunda etapa, la supervisión considera la capacitación como un elemento importante, constituyéndose en un vehículo de asesoramiento, guía y orientación, para el cumplimiento de sus funciones. Este concepto se basa en la autoridad intelectual del supervisor y en la capacidad receptiva del supervisado.

Por otra parte, en una tercera etapa, se concibe la supervisión como una acción de estímulo que, efectuada en equipo, toma en cuenta la opinión

del supervisado y utiliza el proceso de comunicación en doble sentido horizontal y vertical. Finalmente, en la cuarta etapa, se considera la supervisión como una función de análisis, investigación, mejoramiento y desarrollo personal, que se orienta a desarrollar y motivar el autoconocimiento, la auto evaluación y la superación profesional y persona.

Igualmente, Ponce y Cols (1998), describen desde el punto de vista sistemático el proceso de supervisión de igual forma enuncian su conceptualización expresando que:

La supervisión es un proceso técnico-Administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral de las personas, facilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios donde el supervisor y el supervisado actúan permanentemente inmersos en un proceso enseñanza-aprendizaje. (p. 76).

De acuerdo esta definición, la supervisión es un proceso que debe ser realizado en los distintos niveles y estructuras del sistema nacional de servicios de salud, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades. Por ser diferente cada situación sanitaria, los trabajadores de salud necesitan una capacitación permanente acorde a los avances científicos y tecnológicos para tomar adecuadas decisiones frente a estas variadas situaciones.

Prosiguiendo con el proceso de supervisión, cabe mencionar los principios que la sustentan; Según Robbins (1999) señala que, en general, lo que regula las actividades de trabajo de un supervisor conciente son “los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada”. (p.102), sin

embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y la actividad tienen que emprenderlas los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente. Cabe considerar que estos, tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operabilidad de las técnicas de supervisión. Algunos principios más importantes de la supervisión, considerados funcionalmente; es que la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra, son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización. Donde la dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general y la supervisión se ocupará de mejorar un trabajo o labor en particular. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, basada en una filosofía democrática que respete la personalidad, diferencias individuales, estimule la confianza en sí mismo, con responsabilidad en el desempeño de sus obligaciones.

Igualmente la supervisión posee el principio de la creatividad, al proporcionar oportunidades para desarrollar habilidades innatas, determinar procedimientos y acciones basadas en las necesidades de cada situación para así lograr los mejores resultados.

De igual modo, la supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que se obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos, son por lo general, mucho más efectivos y eficientes que, los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada, ayudará a la orientación y elección de cualquiera de las diversas técnicas

que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminarla, en cualquier situación dada.

Estos aspectos constituyen lo versátil y fluctuante de la acción supervisora; sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.

Entre tanto Ponce, J. citado en el Modulo autoinstruccional de Supervisión (1998), describe que hace años, los líderes del campo de la salud han formulado diversas normas y principios para garantizar su eficacia y eficiencia en las acciones de supervisión, porque constituye la guía para que el supervisor pase de una situación a la siguiente. Estos principios son importantes por cuanto, además de ser fundamento filosófico del sistema de supervisión, orientan la aplicación u operacionalidad de las técnicas de supervisión, el cual servirá para evaluar los principios, cada uno de los métodos y procedimientos en la traducción del mejoramiento del trabajo.

Poch, (1995), señala que la fijación de principios, evita las improvisaciones, la rutina diaria y menciona alguno de ellos: La supervisión debe ser suministrada a la totalidad de los miembros del personal de las instituciones. Debe ser orientadora, que permita resolver problemas y mejorar la atención, la cual debe ser de calidad. La supervisión debe ser cooperativa, es decir, desenvolverse en un espíritu de colaboración entre el supervisor y los supervisados para así poder contribuir a mejorar la calidad de la atención que se brinda.

Otras consideraciones hechas por Poch, (1995), es que, la supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales y buscará proporcionar oportunidades para mejorar la expresión y creatividad de cada persona, será más práctica que teórica y requiere no solo de orientaciones teóricas, sino de medidas prácticas que cooperen positivamente hacia la mejora de la calidad en el servicio que se ofrece.

De igual forma, la supervisión no será autocrática, habrá oposición, en cambio, cuando se observa una actitud de ayuda a la solución de los problemas, el personal de vuelve comunicativo y al mismo tiempo con deseos de cooperar, conviene que sea científica, objetiva y justa. En efecto, todo cuanto la supervisión ha llegado a ser en la actualidad, es el resultado de observaciones, investigaciones, experiencias y conclusiones científicas rigurosamente realizadas y comprobadas; la cual aplicará las diferentes técnicas como, visitas, reuniones, demostraciones, seminarios, cursos par su perfeccionamiento.

Por consiguiente, se hace referencia a las características que pose la supervisión. La cual tiene como objetivo básico el desarrollo integral de las personas, facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios.

Al respecto, Ninemeier (2000) señala que la supervisión debe tener las siguientes características; una finalidad, en la que se expresa el fin último de la supervisión, es el perfeccionamiento del supervisor y el supervisado, para mejorar la eficiencia de los servicios; será íntegra, ya que se da en todo el proceso administrativo y niveles de atención y; en consecuencia, está relacionada íntimamente con los objetivos institucionales.

Igualmente posee diferencialidad, por cuanto, respeta la personalidad y las diferencias individuales; esta característica orienta el reconocimiento y respeto mutuo entre el supervisor y supervisado. Equitativa, ya que, tanto los méritos como los errores, se utilizan como medios para promover el desarrollo personal, se hará práctica, más con acciones que con palabras, a través de diferentes medios, los que deben ser utilizados en forma inteligente, flexible, crítica y creadora. Participativa, puesto que la supervisión debe democratizar el conocimiento entre los supervisores y los supervisados, en un clima de amabilidad y confianza. Así que, estas características permiten visualizar al supervisor como un recurso humano que ayuda a los supervisados a identificar, analizar y evaluar su comportamiento y actitudes.

En este orden de ideas, la supervisión posee niveles estructurales, que según Chapman, (2000), destaca que,

“la supervisión es ejercida por el personal que trabaja en los diferentes niveles organizacionales del sistema de servicios de salud, incluyendo los correspondientes al organismo central y la direcciones regionales que tienen una función de gobierno y en los niveles operacionales, es decir los tres niveles de atención (primaria, secundaria y terciaria”.

Por consiguiente, a nivel de las organizaciones, la supervisión se ejecuta de la siguiente manera: a nivel central, el personal a supervisar está constituido por los trabajadores organizados de las direcciones regionales de salud del país, y que integran estructural y orgánicamente dependencias encargadas de dirigir, coordinar y evaluar los programas de salud de su jurisdicción; en el nivel regional, el personal a supervisar lo integran trabajadores de los hospitales de apoyo, regionales y centros de salud

encargados de dirigir, coordinar y ejecutar actividades. Y por último el nivel local, donde el personal a supervisar, esta dado por los trabajadores de los hospitales y ambulatorios en sus distintas categoría.

Resumiendo este conjunto de ideas y sustentos teóricos, se puede afirmar que, para cualquier persona con responsabilidad para dirigir grupo de individuos dentro de una institución, el talento en materia técnica y de supervisión es indispensable para lograr un mejor desempeño en toda la organización, con capacidad de satisfacer necesidades emocionales, materiales y de ocupación, como cualidad esencial de todo liderato.

2.3.2 La función supervisión

Los supervisores son responsables ante numerosas personas fuera y dentro del hospital; actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control de la organización, dicho supervisión se establece a través de serie de elementos para lograr su propósito.

En este sentido, Champman (2000), establece que la supervisión se cumple en tres etapas: Planeamiento, Ejecución y Evaluación; las cuales que se ejecutan en todos los niveles administrativos de la organización hospitalaria. En tal sentido la planificación, se hace de acuerdo a la información básica que se dispone, así como los dispositivos y normas técnicas vigentes. En él se determina, el que se va a supervisar, donde se realizará, como, cuando y el con que se va a supervisar. Este varía de acuerdo a su contenido, bien sea que se trate de elaborar un plan general para un periodo anual o un plan operativo para supervisar específicamente a los recursos humanos que desarrollan actividades programadas; en este sentido se detallan los planes a elaborar. Por consiguiente el diseño de un

plan general de supervisión comprende; el diagnóstico de la situación de salud, esta se realiza en base a la información obtenida sobre la población, el estado de salud, servicios de salud y los factores condicionantes; después de estudiar y analizar la situación, se formula una apreciación diagnóstica.

En segundo lugar, se trazan los objetivos, los cuales deben ser establecidos en base a los problemas de salud identificados y priorizados de acuerdo a la situación existente. Seguidamente se ubica el ámbito, que se refiere al personal a supervisar de acuerdo al nivel en que se realiza la supervisión; consecutivamente la fecha y duración de la misma que se refiere a la ubicación en el tiempo. Posteriormente se describen las actividades o conjunto de acciones que se realizan para lograr los objetivos propuestos, debiendo especificarse algunas características de los mismos. A su vez se especifican los recursos; constituidos por todos los elementos humanos, materiales y económicos necesarios para la ejecución de las actividades programadas; especificando número, cantidad y naturaleza. En último lugar, las técnicas e instrumentos, se seleccionarán de acuerdo a la naturaleza de las actividades, de los recursos disponibles y de los objetivos formulados; y el cronograma de actividades donde se registrará la fecha de inicio y término de cada actividad; para llevar estricto cumplimiento durante el tiempo de ejecución. En tal sentido, se enuncia el diseño del plan operativo, el cual se desprende del plan general y tiene su misma estructura diferenciándose en los contenidos, los cuales deben ser específicos.

En cuanto a la ejecución como etapa de la supervisión, en esta se aplicarán las técnicas previamente establecidas y que responden a la interrogante ¿cómo?. Se utilizarán técnicas e instrumentos seleccionados para cada situación, en la que se emplea la entrevista inicial o reuniones de grupo para la exposición de los motivos de supervisión. Se comprobará la

existencia de problemas identificados en la planeación y las causas que lo producen; intercambiando información sobre el contenido de la supervisión, a fin de dar y recibir sugerencias. Se revisarán registros y formularios existentes, pertinentes al motivo de la supervisión. Por consiguiente, ésta concluye con una entrevista o reunión final, donde se darán a conocer los resultados de la supervisión, las sugerencias y las recomendaciones para mejorar la eficiencia del personal, que repercutirá en una mejor prestación del servicio de salud.

De igual modo, la evaluación como etapa final de la supervisión se hará teniendo en cuenta dos aspectos, (a) la evaluación del proceso de supervisión inmediatamente después de ejecutada, comparando lo planeado con lo ejecutado, estableciendo los factores que facilitan o impiden el desarrollo de la misma; (b) la repercusión de la supervisión en el mejoramiento de la calidad de los servicios y el impacto en la salud de la comunidad, creando indicadores que midan la producción y productividad de los servicios de salud: rendimiento, concentración, coberturas e indicadores de impacto epidemiológico como índices de morbi-mortalidad; este impacto se observará en visitas de supervisión subsecuentes. En este mismo sentido, la evaluación como resultado de la supervisión plantea dos tipos de problemas; que según Ponce y Cols (1998), se establecen como, problemas de solución local, es decir, con acciones que se pueden generar en el mismo establecimiento objeto de la supervisión y, problemas cuya solución depende de la gestión que haga el supervisor en otro nivel.

Ahondando, en cuanto a la función supervisión, Santibáñez (1998) destaca que “la orientación es un elemento indispensable para la supervisión, que ayuda a los trabajadores a mantenerse constantemente actualizados e informados, a cerca de la mejor manera de realizar las

actividades que deben desarrollar”. (p.249); por ende la orientación descansa en la idea de que, cuanto más se sepa acerca de lo que se hace, mejor se llevará a cabo el trabajo. En cuanto a las instituciones de salud, la gerencia debería de preocuparse por suministrar lo que hoy día se denomina formación permanente, porque sólo así se garantiza el objetivo de la actualización y perfeccionamiento constante del personal.

Dentro de esta perspectiva, Ninemeier (2000), sostiene que “el proceso de orientación ayuda a construir un cimiento para una relación ulterior entre el supervisor y el nuevo empleado” (p.79); así pues, de esa manera se ayuda a los nuevos miembros del personal a sentirse relajados, a gusto en la institución, donde estos tendrán inquietudes y el supervisor estará en la disposición de contestarle mostrando un interés genuino en ayudar al nuevo empleado y familiarizarlo con la forma correcta de emprender el trabajo dentro del departamento asignado.

Igualmente, Santibáñez (1998), enfatiza que la comunicación es de gran importancia en las actividades en los servicios de salud, y que corresponde al personal establecer las formas más adecuadas para que esta sea eficaz, asegurando la calidad, la pertinencia y la confiabilidad de la información, mediante una comunicación adecuada. En este sentido un supervisor debe entender como funciona la comunicación para usar los procedimientos en forma eficaz y mejorar el flujo de la información; puesto que el propósito de la comunicación es intercambiar mensajes entre una persona a otra. A su vez los supervisores comunican cuando hablan, escriben y escuchan, también se comunican a través del lenguaje corporal; esto es, sus acciones dan información al personal. En tal sentido la comunicación a nivel de los servicios de salud, necesita mantenerse actualizada, para la propia organización y su forma de funcionar, así como

referente a los principales procesos que en ella se llevan a cabo. Esta información incluye, dar a conocer a todo el personal lo referente a, políticas, planes y objetivos de la organización.

Por otra parte, tal como se ha sido señalado anteriormente, la supervisión implica un liderazgo el cual influye en el ejercicio de la función; Mompar, (1994) lo define:

El liderazgo es una interacción entre personas, interacción en la que una de ellas ejerce influencia sobre las actividades de las otras y las conduce hacia la consecución y alcance de los objetivos. Esta persona, el líder, ocupa por lo general, un puesto específico en la organización, que le otorga la autoridad necesaria, pero además debe poseer las habilidades y la capacidad del poder personal, para ejercer efectivamente el liderazgo. (p.233).

Por consiguiente, el líder está capacitado y autorizado para influir en las personas y, de acuerdo a su capacitación, llevará a éstos al logro de los objetivos de la organización; sin obligarlos a trabajar en función de su autoridad. De allí pues, que la función de líder en la administración de servicios de salud, radica en promover un clima organizacional apto para el buen desenvolvimiento del personal, propiciando con ello mejores condiciones en servicios y buscando la eficiencia institucional.

Continuando, con el enfoque a la función supervisión, cabe considerar la importancia que tiene la motivación en el ejercicio de la supervisión; dado que esta involucra el estado de ánimo que surge conforme una persona ve una meta en particular; en este sentido, Pontón (2001) señala que “la motivación es la energía inductiva que hace que las personas actúen; es la

razón del comportamiento humano”.(p.171). Como consecuencia, la motivación en el trabajo en el trabajo conlleva al bienestar, el personal altamente motivado, no solo está contento sino que trabaja más y mejor. Adicionalmente, cabe destacar que la motivación depende de los intereses, deseos y aspiraciones de cada una de las personas que trabajan en un grupo, donde existen diferencias individuales; lo que motiva a unas no puede motivar a otras.

Por esta razón los empleados no pueden ser forzados a desempeñar una tarea, ni pueden ser forzados a sentirse satisfechos al cumplirla. Por tal motivo los supervisores contribuyen a resaltar las fuerzas externas en el sitio de trabajo para ayudar a crear un ambiente en el cual los empleados puedan encontrar metas personales e institucionales y por ende sentirse bien sobre sus logros.

Por su parte, Mompar ,(1994) igualmente plantea que “existen un conjunto de aspectos en el supervisor que conllevan a generar, dentro de sus posibilidades, un ambiente y condiciones de trabajo agradables y estimulantes.”(p.252). Por lo tanto, el supervisor debe intentar crear un atmósfera adecuada, en cuanto a confianza, libertad, justicia, responsabilidad asignada, espíritu de cooperación y de trabajo en equipo; como elementos necesarios para el desempeño óptimo del trabajo; además el supervisor en centros de salud, para poder desempeñar de manera eficiente las funciones debe poseer una serie de cualidades tanto personales como profesionales que conformen el perfil, con capacidad de hacer uso de los tres tipos de autoridad: la institucional, las profesional y la moral.

En síntesis, puede decirse que sea cual fuere el tipo de dificultad, el supervisor desarrollará actividades de seguimiento, para así dar solución a

los problemas detectados; por su parte, plasmará todo lo ejecutado en un informe identificando problemas, causas, acuerdos y conclusiones formuladas.

2.3.3 Formación Gerencial

Ante la necesidad de convertir los centros dispensadores de salud en un componente atractivo y útil para fortalecer la atención al individuo y su entorno, al mismo tiempo que se avanza en calidad, y se obtienen mejores logros en los servicios de salud mediante todo un sistema de eficiencia y eficacia en la atención; se hace necesario la capacitación constante de la gerencia. Así lo concibe Hurtado (2000), cuando afirma que “el directivo es la piedra angular de la organización; por tanto, es fundamental la existencia de verdaderos procesos formativos que brinden herramientas de trabajo para su quehacer diario”,(p.59)

De lo que se infiere, la calidad no se constituye sólo con buenas voluntades, sino que amerita formar al directivo para que transmita calidad a través de la eficiencia y eficacia demostrada en su hacer, y en consecuencia se genere una instrucción significativa, pertinente e integral, generadora de respuestas satisfactorias en el exigente mundo dinámico de hoy. En este orden de ideas, Armstrong, (1999), reafirma que “la verdadera formación académica es aquella que le proporciona al gerente, elementos para ser sujetos de construcción de una nueva realidad en servicios de salud”,(p.42). Sin duda, elementos necesarios para dar y encontrar respuestas que se ajusten a las demandas de salud; desde la organización, para el individuo, familia y comunidad.

En tal sentido, la formación y capacitación del gerente directivo, debe ser permanente, enraizado en el seguimiento del trabajo que se realiza; en la reflexión sistemática sobre é como se realiza, las dificultades, los logros, los errores; que permiten ir encontrando el sentido y razón de ser de su gestión.

En este mismo orden de ideas, Ninemeier . (2000), plantea que existe estrecha relación entre la formación gerencial y los principios que orientan y condicionan el sistema de salud; ya que estos engloban la planificación, organización, coordinación y la supervisión permanente de los servicios de salud. El supervisor en centros de salud, para poder desempeñar de manera eficiente las funciones debe poseer una serie de cualidades tanto personales como profesionales que conformen el perfil.

En tal sentido el mismo autor concibe al supervisor como líder con capacidad de hacer uso de los tres tipos de autoridad: la institucional, la profesional y la moral debe poseer cierta capacidad y conocimientos. Entra las que se puede mencionarlas siguientes: destreza y capacidad para interactuar con el factor humano, sentido de justicia y caridad, conocimientos generales y especializados, madurez emocional y buena salud física y mental, conocer el fin de un servicio de salud y buscar la manera de lograrlo, conocimientos y capacidad de gerencia, ser creativo, fuerte y entusiasta, buscar y aplicar técnicas de dinámicas de grupo, esfuerzo de actualización constante, formación en relaciones humanas, comunicación, motivación y liderazgo.

Esta figura de liderazgo del supervisor, implica la posesión de cualidades especiales, para estimular la relación constante entre todos los miembros, generar actitudes positivas entre ellos, dentro de la organización y ejecutar con autoridad, interactividad, cooperatividad, democracia y

responsabilidad, las funciones que como líder le corresponden. A su vez el referido autor menciona que profesionalmente el supervisor debe poseer cualidades especiales, tales como: conocimientos acerca del proceso salud-enfermedad, características y necesidades del individuo familia y comunidad, conocimientos acerca del proceso administrativo y gerencial, identificación de los conceptos de autoridad y liderazgo.

Dentro de este marco de ideas, al mismo tiempo Ninemeier, (2000), incluye atributos personales que se consideran valiosos para las personas encargadas de ejecutar las funciones de supervisión. Entre ellas se pueden mencionar: capacidad para planear y resolver problemas razonablemente (analítico y crítico), capacidad para ejecutar su liderazgo, habilidad y destreza para trabajar con otros, ya sea individual o en grupo, actitud y aptitud para comunicarse eficientemente y habilidad en la toma de decisiones.

Entre todas, se destaca esta última, por cuanto, la filosofía que el supervisor adopta ante la administración del servicio de salud, determina el interés por adquirir los conocimientos profesionales necesarios para ejecutar sus funciones. Por lo tanto la creencia o filosofía que el supervisor tiene de todos los elementos, muestra una visión clara, acerca de sus funciones.

Analógicamente, si él es auténtico en sus funciones, verdaderamente lo será con respecto a la relación interacción que mantendrá con lo que redundará en la calidad del proceso de supervisión, ya que este se desarrollará con un máximo de eficiencia y armonía.

2.3.4 Requerimientos de supervisión

El cumplimiento de los objetivos de la supervisión, son los que van a permitir evaluar el resultado de todo el proceso, por lo que deben sustentarse en la claridad y la precisión que sirvan de incentivos y de normas para el trabajo que demanda el sistema de salud. Tal como lo cita Graterol, N (1994) .

Entre los objetivos se encuentran: lograr la superación del grado de madurez profesional del personal, lograr el mejoramiento de la calidad de atención del servicio de salud que se ofrece, elaborar programas que permitan aplicar el proceso administrativo y normas técnicas dentro del sistema de salud.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Para Kast, (1998) los objetivos de la supervisión proponen: Mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un uso óptimo de los recursos, obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada, desarrollar constantemente a los empleados de manera integral, monitorear las actitudes de los subordinados y contribuir a mejorar las condiciones laborales.

En este sentido, cuando el supervisor funciona de forma establecida, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y

aplicar las herramientas, como son los métodos o técnicas de la supervisión ya que ambas contribuyen a que se logren los objetivos de la organización.

2.5.5 Proceso de Supervisión

Técnicas

Las técnicas de supervisión se pueden considerar como el conjunto de procedimientos o de recursos de que se vale el supervisor, para hacer uso de estos recursos o procedimientos. Así, las técnicas definidas como formas determinadas de hacer algo, es decir, actividades que se dan en cada función del proceso administrativo.

Ponce y cols. (1998). Señalan que las técnicas no deben ser aplicadas mecánicamente, sino que es preciso analizar el contexto en el que van a ser aplicadas, y el supervisor debe adoptar una actitud de apertura democrática al diálogo y de aceptación a la crítica. Al aplicar una técnica es importante establecer con claridad los propósitos que se quieren cumplir. Entre ellas se describen las más utilizadas, la observación: es la proyección intencionada y activa de la atención, con la finalidad de captar hechos y cosas tal como se presentan, su realización aporta ventajas las cuales permite apreciar cuidadosamente las actividades que se realizan en los diferentes momentos o situaciones, a fin de formar juicios en el desempeño del personal, estado de conservación del instrumental, manejo de recursos, utilización del material y equipo, su utilidad radica en que permite identificar y comprobar una realidad o un hecho determinado.

En segundo lugar, se enfoca la entrevista, que es una conversación entre dos o más persona, planeada y con objetivos plenamente establecidos, que aporta ventajas las cuales ya que facilita el intercambio de ideas, actitudes y ofrece la oportunidad para guiar y orientar al personal de acuerdo a la situación dada; debe realizarse en un ambiente que ofrezca privacidad, es útil para obtener información sobre una realidad determinada y solucionar los problemas de relaciones interpersonales o de otra índole. Simultáneamente las visitas como técnica, es el traslado del supervisor al lugar donde se va a realizar la supervisión con un fin determinado; estas pueden ser extensivas a otros niveles con la única finalidad de constatar la realidad existente, permite conocer en el terreno la realidad del sujeto-objeto de la supervisión y sirve para obtener la información necesaria que le da al supervisor los elementos de juicio para resolver en forma mas efectiva los problemas más encontrados.

Análogamente, la investigación documentaria como técnica de supervisión, se plantea como la recolección y estudio preliminar de los planes, programas y otros documentos, con la finalidad de tener una descripción general y completa de la realidad o situación planteada, esta permite conocer los factores determinantes o condicionantes de la situación de salud y se utiliza para determinar las áreas críticas de la situación analizada y establecer criterios para el planeamiento, ejecución y evaluación de la supervisión.

Finalmente, las reuniones, que son agrupaciones de personas en un lugar y tiempo determinado, para lograr objetivos previamente establecidos, su ventajas es que el supervisor tiene la oportunidad de dar y recibir información en un mayor número de personas al mismo tiempo, las cuales participan activamente en el proceso enseñanza-aprendizaje en cuanto a su

utilidad, permite dar información de interés general y difundir nuevas técnicas, metodologías, normas, dispositivos legales en forma directa y efectiva. Las normas de reuniones más utilizadas en supervisión son: exposición, charla, demostración-diálogo, socio drama, discusión de grupo y conferencia.

Instrumentos

Comprende todos los medios que se utilizan en la supervisión para lograr una mayor efectividad en su ejecución; de igual manera Ponce y cols,(1998), describe los principales instrumentos para la supervisión como, los lineamientos de política: que son un guía en el pensamiento para la adopción de decisiones, que refleja e interpreta los objetivos y establece el esquema de las acciones a cumplirse en el proceso de planificación. Las normas: son las reglas o disposiciones que hace la autoridad, modelo, tipo, patrón, punto de referencia, criterio. Es un enunciado técnico, cualitativo y cuantitativo, basado en la eficiencia y que, sirve de guía para la acción.

El manual de organización y funciones, yace como un documento de instrucción e información, donde se expone en detalle la estructura de una empresa, sus objetivos, organización, líneas de autoridad y responsabilidad; señala los cargos y la relación que existe entre ellos, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficos de organización (organigramas).

A la par, la encuesta, utilizada como elemento en la recolección a través de un cuestionario para obtener información directamente de las personas sobre determinados hechos o realidades, con objetivos específicos. El formulario entendido como documento que se utiliza para la

recolección de datos en forma ordenada y cuyo análisis permite obtener determinadas conclusiones. Posteriormente, el informe en el que se maneja la comunicación escrita, mediante este se pone en conocimiento a otra persona sobre situaciones o hechos ocurridos. Otro instrumento a utilizar en la guía, instrumento metodológico que sirve para orientar y conducir la ejecución de las actividades con criterio de eficiencia. Y en último lugar se hace mención a la lista de verificación como documento que se utiliza para la obtención de datos mediante la observación de acciones o hechos, con énfasis en el desempeño (actitudes y/o habilidades) en la realización de una determinada actividad.

2.4.- Bases Legales

La presente investigación tiene su fundamento en las siguientes leyes; las cuales rigen la prestación de los servicios de salud permitiendo conocer los derechos y las normativas legales existentes. En razón, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en su artículo 83, enuncia:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El estado promoverá y desarrollara políticas orientadas a la elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios... p (75)

Este artículo apoya el derecho a la salud, donde el estado debe desarrollar políticas orientadas a elevar la calidad de vida de sus ciudadanos. De ahí que los usuarios que acuden a las instituciones de salud se le deben brindar una atención de calidad, eficiente y eficaz, sin discriminación para disminuir secuelas y restablecerlos útil a una sociedad, con los recursos disponibles, basados en políticas, que traduzcan un bienestar social.

El Artículo 84 afirma que:

“Para garantizar el derecho a la salud, el estado creara, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud de caracteres intersectorial descentralizados y participativo, integrado al sistema de seguridad social regido por el principio de gratuidad, universalidad, equidad, integración social y solidaridad....p(75).

De manera que la salud es un derecho y las instituciones de salud pública junto a sus trabajadores deben estar preparadas, a fin de brindar una atención de calidad, por lo que es imperativo y prioritario en la gestión de salud; esto radica en desempeñar disciplinas médicas, metodológicas y administrativas con el fin de lograr el máximo de eficiencia.

Por consiguiente la ley Orgánica de Salud Establece:

Artículo 1º.-

“Esta ley regirá todo lo relacionado con la salud en el territorio de la República. Establecerá las directrices y bases de salud como proceso integral, determinará la organización, funcionamiento, financiamiento y control de la prestación de los servicios de salud de acuerdo con los principios de adaptación científico-tecnológica, de conformidad y de gratuidad, esta último de los términos establecidos en la constitución de la república.”

Artículo 11º.-

El Ministerio de salud tendrá las siguientes atribuciones: Establecer la política del estado en materia de salud... Fijar anualmente los objetivos de la organización publica de salud, de conformidad con el Plan Nacional de salud. Ejercer supervisión y evaluación continua de los servicios públicos para la salud. Supervisar y evaluar conjuntamente con las entidades territoriales, la programación y coordinación operativa de los objetivos anuales...p (11)

Evidentemente las políticas en materia de supervisión poseen lineamientos centrales, los cuales tienen vinculación con los dictados o establecidos a nivel local de acuerdo a necesidades propias; y se ejecuten en función de objetivos.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer todos los aspectos metodológicos mediante los que se conduce la investigación a fin de dar respuesta, con bases científicas, a los objetivos propuestos para la misma. En tal sentido, se contemplan los siguientes aspectos:

3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación de la Investigación

La presente investigación es una investigación de campo, de carácter descriptivo y de corte transeccional; es considerada de campo porque los datos se recogen directamente de la realidad donde se da el hecho a investigar; en cuanto al diseño de campo; Sabino, C.(2002) expresa lo siguiente: “son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”(p.67). En este caso el campo de estudio lo constituyen los Ambulatorios Rurales Tipo II del Distrito Sanitario Tovar, Estado Mérida, de donde se obtiene la información.

En un estudio descriptivo, ya que, como afirman Polit y Hungler. (1997) “el propósito de los estudios descriptivos es observar, describir y documentar diversos aspectos de una situación que ocurre de modo natural” (p.182). En este caso se describe la importancia de la supervisión a los ambulatorios objeto de estudio, como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal.

Por el tiempo pautado para la realización de la misma es un estudio transeccional, como señalan Hernández y Cols. (1996): “Los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p. 192). En el presente estudio el tiempo pautado para la realización de la investigación es de Julio a Octubre del año 2009.

El diseño de un estudio según Arias (2004), “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”(p.24). De acuerdo con el propósito del estudio, el diseño seleccionado es de campo no experimental debido a que no se plantean ni se comprobarán hipótesis, sino que se estudia la variable supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal, a través de planteamiento de objetivos y se propondrán posibles alternativas de solución.

3.2.- Población y Muestra

La población de una investigación, según (Arias 2004), es “el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis, y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”, (p.98). En este estudio, la población esta conformada por el personal que labora en los diferentes ambulatorios (AR II) del Distrito Sanitario, conformado por Médicos, Enfermeras y personal obrero aunque, en la actualidad, en su mayoría son sólo los dos últimos.

Cuadro 1. Población de Estudio

Ambulatorios Rurales Tipo II Distrito Sanitario Tovar

Ambulatorio	Nº de Sujetos
ARII El Amparo	02
ARII El Peñón	02
ARII San Francisco	04
ARII Guaraque	06
ARII Mesa de Quintero	04
ARII Río negro	04
ARII La Playa	04
ARII Las Playitas	01
ARII Zea	07
ARII Caño El Tigre	04
ARII El Guayabal	03
ARII Mesa Bolívar	08
ARII El Bordo	02
ARII Mesa de Las Palmas	04
Total	55

Fuente: Oficina de Personal. Hospital II San José Tovar, Estado Mérida

En cuanto a la muestra, según Méndez (2001) “una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población”. En la presente investigación, la muestra la conformaran el 100% de los sujetos; es decir, 55 personas que labora en los diferentes ambulatorios objeto de estudio; debido a que no se realizó muestreo alguno por ser población censal.

3.3.- Instrumento para la Recopilación de Datos

Como instrumento de recolección de datos se diseñó un cuestionario siguiendo los lineamientos propuestos en los objetivos de la investigación y tomando como base referencial los indicadores en que

se operacionalizará la variable; el mismo contiene una serie de ítems, con una escala tipo likert de tres (3) alternativas de respuesta: Siempre, algunas veces y nunca.

3.4.- Validación de instrumento

3.4.1.- Validez

La validez de un instrumento, según Hernández y Cols. (2003) se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (p.346). Para la presente investigación el cuestionario será validado mediante el “Juicio de Expertos” quienes emitirán su opinión respecto a la pertinencia, redacción y grado de tendenciosidad de cada uno de los ítems que formaran el cuestionario.

Con este fin se utilizó un protocolo de validación el cual contenía lo siguiente: carta dirigida al validador, objetivos de la investigación, cuadro de operacionalización de la variable, constancia de validación y tabla con criterios de evaluación, revisión, validación de los ítems y el cuestionario aplicado a la población objeto de estudio.

Los expertos fueron tres (03) especialistas en el campo, se determinó la validez de contenido mediante el Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR), cuyos resultados fue de 0,96; lo cual demostró una alta validez, según la tabla de valoración de Haynes. La cual se expresa de siguiente manera:

Validez del CPR. : 0.00 – 0.64: poca validez

0.65 – 0.74: válidos

0.75 – 1.00: alta validez.

Número de ítems: 19

Número de casos estudiados: 19

$$\text{CPR} = \frac{\sum \text{Validez}}{\text{Nº de ítems}} = \frac{18,25}{19} = 0,96$$

3.4.2.- Confiabilidad.

Para Polit y Hungler (1997) “la confiabilidad de un instrumento es en esencia, “el grado de congruencia con el cual se mide el atributo que supuestamente debe medir”. (p.351). El establecimiento de la confiabilidad para el cuestionarios del presente estudio, se realizó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right)$$

En donde:

α = Coeficiente de confiabilidad.

N = Número de ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

$\sum St^2$ = Varianza del instrumento.

Este coeficiente se halla haciendo uso del paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) por sus siglas en inglés. Para lograr aplicar dicho coeficiente se ejecuto una prueba piloto, a 10 sujetos distintos de la población en estudio pero con características similares, cuyo análisis estadístico determino una confiabilidad $\alpha = 0.90$, considerado altamente confiable para medir el constructo sin errores.

Calculo del coeficiente de cronbach:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right) = \frac{19}{18} \left(1 - \frac{14,50}{112,28}\right) =$$

$$\alpha = 1,03 (1- 0,13) = 1,03 (0,82) = 0,90$$

3.5.- Sistema y Operacionalización de Variables.

Los sistemas de variables constituyen elementos o factores que se pueden clasificar en una o más categorías; para Sabino, (2002) “por variable se entiende cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores”.(p.52). A tal efecto, dichos valores son de carácter cualitativo y cuantitativo; de modo que las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras.

La variable del estudio está dada por la supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la red ambulatoria; la cual se define como un proceso técnico-administrativo de investigación y análisis

que persigue el desarrollo integral de las personas que están en contacto directo con el usuario del servicio de salud que se ofrece. Por ello la variable se operacionaliza a través de las dimensiones planteadas: iniciando con la función de supervisión en los servicios de salud de la red ambulatoria, igualmente los requerimientos para ejercer el rol de supervisor, y las herramientas de supervisión.

La dimensión función de supervisión en los servicios de salud: se define como los atributos propios que debe tener quien ejecuta la función de supervisor. Sus indicadores son: Planificación, orientación, comunicación, liderazgo, motivación, actitud, y equidad

La dimensión requerimientos para el rol de supervisor: se define como el nivel de estudio y filosofía que posee los jefes de servicio para ejercer la función de supervisar los servicios de hospitalización. Sus indicadores son: capacitación gerencial, actualización permanente.

La dimensión proceso de supervisión: se define como los instrumentos y técnicas que utiliza el supervisor efectuar metodológicamente todo un sistema planificado de supervisión.

Cuadro 1. Operacionalización de la Variable.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la red ambulatoria	Es un proceso técnico - administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral de las personas, facilita la toma de decisiones y mejora la calidad de los Servicios.	Se basa en la información recogida a través de un cuestionario que se apliquen al personal, los cuales permitirán recabar información sobre la Supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la red ambulatoria de las instituciones en estudio.	Función de supervisión.	Planificación	1-2
				Orientación	3
				Comunicación	4
				Liderazgo	5-6
				Motivación	7
				Actitud	8
				Equidad	9
				Capacitación gerencial.	10
				Actualización permanente	11
			Proceso de Supervisión	Técnicas:	
				Observación	12
				Entrevista	13
				Visita	14
				Reuniones	15
				Instrumentos:	
			Lineamientos	16	
			Normas	17	
			Encuestas	18	
			Informes.	19	

Fuente: Datos propios de la investigación

3.6.- Procesamiento de Datos.

Una vez obtenido los datos, producto de la aplicación del instrumento (cuestionario), se procedió a su organización, presentación y análisis, con el propósito de verificar que dichos resultados permiten la comprobación de las interrogantes formuladas y los objetivos propuestos. La información obtenida se analiza estadísticamente, haciendo uso de la estadística descriptiva, específicamente el cálculo de frecuencias absolutas y frecuencias relativas (porcentajes); de acuerdo a las dimensiones de la variable en estudio en función de sus indicadores. Por consiguiente, los resultados permitirán obtener las conclusiones y recomendaciones dicha información se representará en tablas estadísticas.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS DATOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación, donde se reporta la información obtenida, a través de la aplicación de los instrumentos a la población objeto de estudio, con el fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas y los objetivos propuestos para dar a conocer un diagnóstico que fundamente las recomendaciones.

Para la realización del análisis descriptivo los resultados se presentan en tablas de frecuencias absolutas y porcentuales, obtenidas en cada ítem; las cuales se agrupan por dimensiones: la tabla N° 1, corresponde a la dimensión función supervisión, la N° 2 para la dimensión requerimientos para ejecutar la supervisión, la N° 3 corresponde a la dimensión proceso de supervisión en su categorías técnicas y la tabla N° 4 igualmente corresponde a la dimensión proceso de supervisión en su categoría instrumentos.

Tabla 1. Distribución de frecuencias porcentuales de la dimensión función supervisión y sus indicadores: planificación, orientación, comunicación, liderazgo, motivación, actitud y equidad. Cuestionario aplicado al personal de los ARII, Dtto. Sanitario Tovar; estado Mérida.

Nº de Item	INDICADORES	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
	Planificación								
1	¿Considera Ud. que el personal asignado al ambulatorio, es sometido a un sistema planificado de supervisión?			16	29	39	71	55	100
2	¿Se realiza en el ambulatorio un diagnóstico de los diferentes servicios para así planificar un sistema de supervisión?			21	38	34	62	55	100
	Orientación								
3	¿Considera Ud. que se utiliza la supervisión para proporcionar la orientación necesaria para el desempeño al personal?	17	31	29	53	9	16	55	100
	Comunicación								
4	¿Quien ejerce la supervisión realiza un adecuado proceso de comunicación?	44	80	11	20			55	100
	Liderazgo								
5	¿Considera Ud. que quien supervisa al personal ejerce un liderazgo participativo?	22	40	25	45	8	15	55	100
6	¿Logra el supervisor un desempeño eficiente del personal?	26	47	29	53			55	
	Motivación								
7	¿El supervisor, en su desempeño, realiza acciones para incentivar y motivar al personal?	16	29	28	51	11	20	55	100
	Actitud								
8	¿Asume el supervisor un comportamiento asertivo (amabilidad, confianza y respeto) al momento de ejercer su rol?	24	44	31	56			55	100
	Equidad								
9	¿Al momento de recibir supervisión, quien lo hace toma en cuenta méritos y/o errores del personal para fortalecer su desarrollo?	12	21	35	64	8	15	55	100

Fuente. Datos tomados de las encuestas aplicadas al personal de ARII Dtto. Sanitario Tovar. 2009

La tabla 1 representan los datos obtenidos de la dimensión función supervisión con sus respectivos indicadores, donde se puede observar en el ítem N° 1 relativo a si el personal del ambulatorio es sometido a un sistema planificado de supervisión, se observa que el 71% de los encuestados manifestó que nunca se les planifica alguna supervisión , y el 29% restante expreso que algunas veces; tales resultados muestran la debilidad que existe en cuanto a la falta de un sistema planificado de supervisión para el personal siendo este un factor fundamental que constituye el funcionamiento y desarrollo de toda organización. En tal sentido, Ponce (1998) señala que en la planificación es donde se formulan objetivos y/o metas, que son guías para orientar la acción y descripción de las actividades a realizar de una forma organizada y cronológica.

En cuanto al ítem N° 2, del mismo indicador con relación a si se realiza un diagnostico para así planificar una supervisión, igualmente el 62% respondió que nunca y un 38% que dijo que algunas veces este se realiza, dichos resultados permiten deducir, que hay ausencia de una supervisión planificada al personal de los ambulatorios, siendo este un integrante fundamental de la organizaciones de salud hospitalaria que esta al servicio del usuario.

El ítem N° 3 referente al indicador orientación, concerniente a si se le proporciona orientación en el desempeño al personal, el 53% afirmó que algunas veces, un 31% que responde siempre y solo un 16% expreso de forma critica que nunca se realiza la orientación; lo que demuestra que en ocasiones no existe una orientación dirigida, que contribuya al crecimiento del personal como individuo y como profesionales al respecto, Ninemeier, (2000) señala que la puesta en práctica por partes de los supervisores, de un plan de orientación son necesario para que el empleado fomente su

conocimiento, habilidades y destrezas precisas para desempeñarse con eficacia.

En cuanto al ítem N° 4 relacionado así, existe un adecuado proceso de comunicación, el 80% de los encuestados se ubicó en la alternativa siempre, junto a un 20% que manifestó que algunas, lo que demuestra que relativamente existe un proceso de comunicación que permite una buena relación de trabajo, en equipo y por ende un mejor desempeño; Al respecto Santibáñez (1998) señala que, la buena comunicación es imprescindible en los servicios de salud, tanto la oral como la escrita con el objeto de establecer las formas mas adecuadas para que la comunicación sea eficaz, asegurando la calidad, la pertinencia y la confiabilidad de la información.

En cuanto al ítem N° 5 relacionado a si el supervisor ejerce un liderazgo participativo, el 45% respondió que algunas veces se ejerce tal liderazgo, un 40% manifestó que siempre.

Así mismo en el ítem N° 6 del mismo indicador, el 53% expresó que algunas veces el supervisor logra un desempeño eficiente en el personal y 47% afirma positivamente que siempre lo logra; tales resultados demuestran existe relativamente un ejercicio del liderazgo para lograr un buen desempeño. En este sentido Marriner (1994) plantea que el liderazgo es una forma ascendente que la autoridad tiene sobre los subordinados y que hace que estos rindan en su trabajo, siendo capaz de influir en el hacer aquello que creen que es correcto y necesario para la organización estableciendo un estilo, en función de la situación.

Con respecto al ítem N° 7 del cuestionario, relacionado a si el supervisor realiza acciones para motivar al personal, el 51% del personal

encuestado respondió que algunas veces es motivado por parte del supervisor, un 29% afirma que siempre, un 20% hace referencia a que nunca son motivados. Estos resultados demuestran que hace falta dentro fomentar y fortalecer un sistema de motivación, que promueva oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional, permitiendo así alcanzar las metas propuestas; al respecto Marriner (1994) señala, que la motivación es suministrar a los trabajadores, las condiciones ideales para que se sientan a gusto... y los supervisores tienen que crear un ambiente que inspire motivación, estableciendo oportunidades de progreso tanto personal como organizacional.

Con respecto al ítem N° 8 relacionado a si el supervisor asume un comportamiento asertivo, el 56% del personal afirmó que algunas veces se asume tal comportamiento y el 44% restante respondió de forma afirmativa que siempre toma dicha actitud. Los resultados revelan, que la actitud tomada por el supervisor, es relativamente participativa donde está presente la amabilidad, el respeto y la confianza. A tal efecto es pertinente señalar lo planteado por Poch (1992)... cuando el personal observa en el supervisor una actitud de ayuda a la solución de problemas, este se vuelve comunicativo y al mismo tiempo con deseos de cooperar.

Los ítem N° 9 del indicador equidad, con respecto a sí, al momento de realizar la supervisión se toman en cuenta méritos y/o errores para así fortalecer el desarrollo del personal; el 64% del personal respondió que algunas veces se toman en cuenta dichos méritos, un 21% manifiesta que siempre se fomenta el sentido de la igualdad al momento de supervisar; los resultados señalan un pequeño, pero significativo rango de diferencia en cuanto a la igualdad que debe tener el supervisor con el personal, en virtud de mantener la justicia y objetividad hacia sus subordinados a fin de que

esta sea fortalecida. Al respecto Poch (1992) expresa que la supervisión debe ser científica, objetiva y justa, caracterizada por la promoción del espíritu de trabajo y la participación de todos los interesados en materia de salud.

Tabla 2. Distribución de frecuencias porcentuales de la dimensión requerimientos de supervisión y sus indicadores: capacitación gerencia y actualización permanente. Cuestionario aplicado al personal de los ARII, Dtto. Sanitario Tovar; estado Mérida.

Nº de Item	INDICADORES	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
	Capacitación gerencial								
10	¿Considera usted que existe capacitación gerencial en quienes ejercen el rol de supervisor?	15	27	31	56	9	17	55	100
	Actualización permanente								
11	¿Considera Ud., que quienes supervisan al personal de la red ambulatoria, se actualizan constantemente bajo un contexto gerencial para fortalecer el desempeño de su rol?	26	47	29	53	-	-	55	100

Fuente. Datos tomados de las encuestas aplicadas al personal de ARII Dtto. Sanitario Tovar. 2009

La tabla 2 hacen referencia a la dimensión requerimientos de supervisión con sus indicadores, en los cuales se pueden apreciar en el ítem N° 10 del cuestionario relativo a si existe capacitación gerencial en quienes ejercen el rol de supervisor, se observa que el 56% manifestó que algunas veces, un 27% señala dijo que siempre existe tal capacitación y solo un 17% opinó que nunca. Así mismo, en cuanto al ítem N° 11 de la misma dimensión y el indicador actualización permanente, a cerca de si quienes supervisan el personal de la red ambulatoria, se actualizan bajo un contexto gerencial, el 53% manifiesta que algunas veces estos se actualizan, muy seguido de un 47% que admite que expresa que siempre están actualizados, lo que indica que existen conocimientos en materia gerencial para quienes supervisan al personal; a tal efecto Briceño (1996) manifiesta que la actualización es la información reciente que se posee sobre un tópico, adquirido a través de una autoformación (talleres, cursos, seminarios u otro evento).

Tabla 3. Distribución de frecuencias porcentuales de la dimensión proceso de supervisión y sus indicadores: observación, entrevista, visitas y reuniones. Cuestionario aplicado al personal de los ARII, Dtto. Sanitario Tovar; estado Mérida.

Nº de Item	INDICADORES	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
12	Observación ¿Aplica el supervisor técnicas directas de observación para evaluar el desempeño del personal del ambulatorio?	-	-	24	44	31	56	55	100
13	Entrevista ¿Quien le supervisa utiliza la técnica de la entrevista como mecanismo que facilite el intercambio de ideas?	-	-	39	71	16	29	55	100
14	Visitas ¿Realiza el supervisor visitas a su lugar de trabajo con el fin de constatar el cumplimiento de su labor y comentar inquietudes?	12	22	26	47	17	31	55	100
15	Reuniones ¿Se realizan reuniones con el personal del ambulatorio, dirigidas a fortalecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	10	18	24	44	21	28	55	100

Fuente. Datos tomados de las encuestas aplicadas al personal de ARII Dtto. Sanitario Tovar. 2009

La tabla N° 3 muestran los resultados de la dimensión proceso de supervisión con sus respectivos indicadores; en relación al indicador observación, el ítem N° 12 el 56% manifestó que el supervisor del personal nunca aplica técnicas de observación directa para evaluar su desempeño y un 44% a la alternativa algunas veces; los resultados exponen concordancia en cuanto a la ausencia de aplicación de técnicas de observación directa por parte de los supervisores; en tal sentido, Santibáñez, (1998) expresa que la observación es una técnica importante de la supervisión, es recolectar la información empleando todos lo sentidos.

Con respecto al ítem N° 13 del indicador entrevista; se observa que el 53% manifiestan que algunas veces el supervisor utiliza la técnica de la entrevista para facilitar en intercambio de ideas, un 29% expresó que nunca se utiliza tal técnica; lo que permite inferir que existe debilidad en la aplicación de la técnica de la entrevista en la supervisión la cual influye de manera directa en la consecución de objetivos propuestos; al respecto Serna, (1996) plantea que la entrevista es un elemento preponderante que se realiza tanto individual como grupal, con el objeto de intercambiar ideas, planteamientos; permitiendo una documentación parcial y objetiva, diferenciando los comentarios emitidos por los entrevistados.

El ítem N ° 14, en relación a si el supervisor realiza visitas para constatar el cumplimiento de su labor y comentar inquietudes, el 47% expresó que algunas veces, un 31% manifestó que nunca se realiza, mientras que el 22% restante manifiesta que siempre lo hacen; tales resultados en su mayoría igualmente revelan debilidad en el uso de la técnica de la visita, la cual permite estar al tanto la realidad existente; en tal sentido Ponce (2000) señala que la visita en el traslado del supervisor al lugar donde se va a realizar la supervisión con un propósito determinado.

En cuanto al ítem N° 15, en relación a si se realizan reuniones dirigidas a fortalecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el 44% del personal respondió que nunca se realizan, seguido de un 38% que se inclinó por la alternativa algunas veces y 18% manifestó que siempre se dan estas reuniones. Estos resultados indican que existe diferencia, dado que al personal en su mayoría no se le realizan reuniones, por lo que al respecto señala Santibáñez, (1998), cuando expresa: el realizar reuniones, le permite al supervisor impartir instrucciones, informar, comunicarse de forma práctica y directa con el personal.

Tabla 4. Distribución de frecuencias porcentuales de la dimensión proceso de supervisión y sus indicadores: lineamientos, normas, encuestas e informes. Cuestionario aplicado al personal de los ARII, Dtto. Sanitario Tovar; estado Mérida.

Nº de Item	INDICADORES	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
16	Lineamientos La supervisión que se le realiza al personal se da en base a lineamientos previamente establecidos?	-	-	28	51	27	49	55	100
17	Normas ¿Cree Ud. que se desarrolla una supervisión al personal de acuerdo a normas establecidas institucionalmente?	22	40	26	46	7	13	55	100
18	Encuestas ¿Cuando se realiza la función de supervisión, se utiliza algún instrumento para registrar la información obtenida?	-	-	19	35	36	65	55	100
19	Informes ¿Son registrados a través de informes los resultados obtenidos de las diferentes actividades de supervisión realizadas al personal del ambulatorio?	8	14	18	33	29	53	55	100

Fuente. Datos tomados de las encuestas aplicadas al personal de ARII Dtto. Sanitario Tovar. 2009

Para finalizar los análisis sobre la base de las diferentes dimensiones, se presentan la tabla, N° 4 del cuestionario aplicado, igualmente de la dimensión proceso de supervisión y sus diferentes indicadores, iniciando con el ítem N° 16 en relación a si la supervisión del personal se realiza en base a lineamientos establecidos, se pudo observar que el 51% manifestó que algunas veces esta se realiza en base a lineamientos, muy seguido de un 49% que asume una posición crítica, expresando que nunca se dan tales lineamientos, lo que permite inferir que no se cumplen con lineamientos al momento de realizar la función de supervisión, por lo que el ejercicio de dicha

función de ejecuta sin políticas que conlleven a un desempeño eficiente del personal en busca del cumplimiento de objetivos organizacionales y mejora de la calidad de los servicios, al respecto Gabaldon, (2001) enfatiza que los lineamientos organizacionales señalan la dirección que la conducta de la gente debe seguir, y tienen que formularse adecuadamente.

Con relación al ítem N° 17 del indicador normas, se observa que el 47% manifestaron que algunas veces, se desarrolla una supervisión en base a normas establecidas, mientras que un 40% respondió a la siempre y un 13% expresó que nunca se realiza en función de normas, lo que ratifica que no se planifica un sistema de supervisión en base a ubicación, funciones y responsabilidades de los trabajadores donde se les da a conocer o se les recuerda la normativa establecida. Al respecto Gabaldon (2004) señala que las normas son estándares aceptables de comportamiento, que comparten los miembros de un grupo, las cuales indican lo que estos deben hacer en momentos determinados basados en la eficiencia que sirve de guía para la acción.

El ítem N° 18, en el indicador encuestas, dirigido al personal se evidencia que el 65% respondió que nunca en la supervisión se utiliza algún instrumento para registrar información, lo que denota la ausencia de sistemas de registros de actividades por parte de quienes realizan dicha función y un 35% manifestó que algunas veces de da; estos resultados demuestran nuevamente discrepancia en las respuestas, por lo que se infiere que la parte gerencial debe considerar que la supervisión necesita ser analizada y debe existir un instrumento de registro para recolectar la información encontrada al momento de supervisar; en este sentido Hernández, (1996) señala que las encuestas es un método de acceso directo al conocimiento primario de una realidad existente, por lo cual, permite a los

supervisores acudir directamente a la persona, conocer su situación, opinión o conducta.

Y el ítem N° 19 referente al indicador informes, el 53% del personal manifestó nuevamente que nunca son registrados a través de informes los resultados obtenidos en la actividades de supervisión a dicho personal, un 18% expresó que algunas veces se realiza y solo un 8% dijo que siempre se da; estos resultados muestran nuevamente un contraste importante entre las respuestas, en cuanto a la supervisión y su instrumento de registro; ya que no queda ninguna evidencia de lo obtenido, por lo cual sería conveniente que la gerencia revisara, para así dar cumplimiento a un sistema, en el cual todos los integrantes de la organización están inmersos. Tal como lo señala Chapman (2000) donde expresa que los informes son la exposición oral o escrita del estado de una actividad realizada, que es utilizada por los supervisores como medio de comunicación o información.

4.2. Propuesta de solución.

Convertirse en el mejor, es un objetivo elevado y difícil; tener los mejores procesos de supervisión en una institución de salud, debería ser la meta de todos, pero necesitamos acontecimientos importantes que nos indiquen de que manera estamos avanzando.

Por lo tanto, se hace necesario proponer tácticas de supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la red ambulatoria, la cual surge como resultado de un diagnóstico realizado, donde se recopiló información a través del personal que labora en los Ambulatorios objeto de estudio y donde se demostró que existen debilidades al respecto;

las cuales serán una alternativa dirigida a lograr el mejoramiento activo y continuo, para conservar el nivel de calidad en el ejercicio y por ende en la atención al usuario; ya que las personas, los sistemas y las necesidades de los usuarios cambian, de manera tal, que los procesos deben cambiar y mejorar constantemente. Las mismas permitirán crear lineamientos para la institución basados en la misión y visión, que orientará la dirección de los recursos empleados para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos

Dicha propuesta, podrá ser diseñada en el marco de una investigación de campo, de carácter descriptivo, en la modalidad de proyecto factible, con la finalidad de proponer tácticas de supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la red ambulatoria del Distrito sanitario Tovar, Estado Mérida. En este sentido, partiendo de que la supervisión es un proceso técnico administrativo que debe ser realizada en los distintos niveles y estructuras del sistema nacional de servicios de salud, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades, cabe destacar lo planteado por Chapman (2000) quien señala que “la supervisión es ejercida por personal que trabaja en los diferentes niveles organizacionales del sistema de servicios de salud...” (p. 76), de este modo todos los trabajadores, tendrán la oportunidad de recibir ayuda técnica, oportuna y racional que marque la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que se logren los objetivos.

No obstante, en cuanto a la capacitación los directivos de los servicios de salud en los diferentes niveles, deben tener en cuenta que el personal necesita en forma permanente orientación, para ser posible su progreso ocupacional y personal y conseguir por su intermedio el logro de los objetivos y metas de los programas de salud, y en consecuencia el mejoramiento del

estado de salud y el desarrollo del individuo, la familia y la comunidad; en tal sentido Armstrong (1999) plantea que “la verdadera formación académica es aquella que le proporciona al gerente, elementos para ser sujetos de construcción de una nueva realidad en servicios de salud (p. 42). Dado que por ser diferente cada situación sanitaria, los trabajadores necesitan una capacitación constante acorde a los avances científicos y tecnológicos para tomar adecuadas decisiones frente a esta variedad de situaciones.

Por lo tanto, la principal implicación, como acción prioritaria en los requerimientos de la supervisión está dada por el cumplimiento de los objetivos planificados para tal función, ya que su ejecución permitirá evaluar el resultado de todo proceso, estos serán definidos en forma concreta de acuerdo con lo que se desea supervisar. Al respecto Pavón (1997) señala que “los objetivos de la supervisión proponen: mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un óptimo uso de los recursos, obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada...(p.157)”. De allí pues, el supervisor realizará visitas al personal de forma regular para así discutir los objetivos y logros alcanzados, ayudando así a cada trabajador a responder a la sugerencia planteadas para así mejorar su desempeño.

Los soportes teóricos anteriormente citados tienen el propósito de dar fundamento teórico a la posible propuesta, en los cuales se refleja la importancia de la supervisión como proceso técnico-administrativo de enseñanza y aprendizaje en el logro de las metas previamente planificadas dirigidas al personal y a los servicios del sistema de salud.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Finalizada la investigación y sobre la base de los resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones

En cuanto a la dimensión función supervisión y sus indicadores, se evidencia que existe analogía en las opiniones emitidas por los trabajadores, quienes manifestaron en sus respuestas que no existe un proceso idóneo de supervisión, que permita el desarrollo integral de las personas, que facilite la toma de decisiones y por ende se de un mejoramiento en la calidad de los servicios de salud.

Con relación a la dimensión requerimientos de supervisión y sus indicadores, se puede observar que la población objeto de estudio, expresó que existe carencia, en la capacitación y actualización permanente del personal, que ejerce el rol de supervisión lo cual incide en el perfil que debe conformar dicho profesional, para poder desempeñar de manera eficiente sus funciones.

Finalmente, con relación a la dimensión proceso de supervisión y sus indicadores, los resultados emitidos por el personal encuestado, se reflejan en su mayor porcentaje, en las alternativas algunas veces y nunca se utiliza la aplicación de técnicas y algunas veces la aplicación de instrumentos por parte de los supervisores, las cuales permiten recolectar la información de manera directa.

5.2. Recomendaciones

Dar a conocer los resultados del presente estudio, al personal directivo, a fin de que tomen acciones gerenciales, con el propósito de que exista un proceso de supervisión calificado, que permita un mejoramiento en la calidad de los servicios de salud en la red Ambulatoria adscrita al distrito Sanitario Tovar.

Igualmente, con el propósito de mejorar el perfil del profesional que ejerce la función supervisión, es recomendable diseñar programas de capacitación y actualización permanentes; dado que este (es decir el supervisor) tiene la responsabilidad en la capacitación y adiestramiento continuo del personal a su cargo, a fin de que pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Realizar supervisiones orientadoras y constructivas de manera periódica a los diferentes ambulatorios, para conocer la calidad del servicio que se presta al usuario; así como el desempeño del personal, a fin de observar el cumplimiento de los objetivos establecidos, detectando debilidades o deficiencias existentes para aplicar los correctivos necesarios.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de supervisión se recomienda a la parte gerencial, implementar un sistema planificado de supervisión al personal de las instituciones objeto de estudio (ARII), con la finalidad de recabar la información necesaria de manera directa, así mismo colaborar directamente con su capacitación, para aumentar la efectividad en la calidad de la prestación del servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. Armstrong, M. (1999). **Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el Personal y La Empresa.** Ediciones Legis C.A. Colombia.
2. Balderas, María (1995) **Administración de los Servicios de Enfermería.** México editorial Mcgraw-Hill-Interamericana.
3. Briceño, J. (1996) **Liderazgo en Directivos.** Editorial Grijalbo. Barcelona , España.
4. Chapman Elwood. (2000) **El Nuevo Supervisor.** México. Editorial Iberoamericana.
5. Gabaldon, Fernando. (2001) **Gerencia de Organizaciones de Servicio.** Mérida. Consejo de Publicaciones de la Universidad de los Andes.
6. Hernández, R. Y Colbs. (1996). **Metodología de la Investigación.** México. Editorial McGraw-Hill.
7. Leonard, W. (1998). **Auditoria Administrativa.** México. Editorial Diana.
8. Ninemeier, J. (2000) **Principios de Supervisión** México. Editorial Iberoamericana.

9. Pontón L. G. (2001) **Control de los Recursos Humanos.** Bogotá editorial Médica Panamericana .
10. Poch, R. (1995) **Manual de Control Interno.**_ España editorial Gestión 2000.
11. Ponce, J. y Cols. (1998) **Modulo Autoinstruccional de Supervisión.** Perú. Editorial Universidad Peruana Cayetano Heredia.
12. Robbins, P. (1999) **Administración Teoría y Práctica.** 10^a ed. México. Editorial McGraw-Hill.
13. Sabino, C. (2002) **El Proceso de Investigación.** Venezuela. Editorial Panapo.
14. SANTIBAÑEZ, L. (1998). **Administración de los servicios de enfermería.** U.L.A. Mrida. Venezuela.
15. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. (1998). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

TRABAJOS DE GRADO

16. Graterol, N. (1998) **Desempeño Real del supervisor en el Hospital Marcos A. Robles,** del Instituto Panamericano de los

Seguros Sociales. Trabajo de asenso no publicado. Aguadulce . Panamá.

17. Hidalgo, F. (1999). **La Función del Supervisor y su Influencia En la Actuación del Persona. En Centros de Salud.**_ Villa Hermosa. Chile.

18. Ruíz, A. (1997) **Estrategias Gerenciales para generar Eficiencia En la supervisión de Los Servicios de Enfermería. Caso: Centros Asistenciales Seleccionados del Distrito Sanitario nº 1. Trabajo de Grado de Maestría no Publicado.** Universidad Nacional Experimental de Táchira. San Cristóbal

19. Rogalsky y Cols,(1998) **Diseño de Estrategias para Clasificar y Optimizar las Funciones del Supervisor en el Sector Salud Descentralizado del Municipio Sotillo, de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.** Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Enfermería.

FUENTES DE TIPO LEGAL

20. **Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.** (1999). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. 5.453., (Extraordinario), Marzo 24 del 2000.

21. **Ley Orgánica de Salud.** (1998). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. , 5.263., Septiembre de 1998.

ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

PROTOCOLO DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

**IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN COMO ESTRATEGIA DE
LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA RED
AMBULATORIA**

Caso: Ambulatorios Rurales Tipo II. Distrito Sanitario Tovar.

Estado Mérida

Julio – Octubre 2009

Tovar, Septiembre 2009

Tovar, 21 Septiembre 2009

Ciudadan__:

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título **IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN COMO ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**, como requisito exigido, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud que otorga la Universidad Católica Andrés Bello.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario, dirigido al personal que labora en los Ambulatorio ARII del distrito sanitario Tovar.

De antemano gracias por su atención y colaboración en cuanto a las observaciones que pueda realizarle a los instrumentos, que se anexan como facsímil, ya que permitirá hacerle correcciones para la versión definitiva.

Atentamente,

Merly Angelina Roa Medina.

Anexo:

- a.- Constancia de validación
- b.- Tabla de criterios de evaluación, revisión, validación de los ítemes.
- c.- Objetivos de la investigación. Cuadro de Operacionalización de variables
- d.- Cuestionario

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe _____, con título de postgrado: _____, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por Merly Angelina Roa Medina, titular de la cédula de identidad N° 15.235.320, alumna de la Universidad Católica Andrés Bello, cuyo trabajo tiene por objetivo Identificar la importancia de la supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la Red Ambulatoria. Caso: ARII Distrito Sanitario Tovar, Estado Mérida. Y considero que el cuestionario

presentado: _____

En Tovar , _____ de 2009

C.I.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

Identificar la importancia de la supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la Red Ambulatoria. Caso: Distrito Sanitario Tovar, Estado Mérida.

Objetivos Específicos:

Determinar la situación actual que existe con respecto a la función de supervisión dirigida al personal de la red ambulatoria del distrito sanitario Tovar.

Identificar los requerimientos para ejecutar la supervisión hacia los servicios de salud de los ambulatorios objeto de estudio.

Conocer las técnicas e instrumentos que se utilizan en el proceso de supervisión al personal de los diferentes ambulatorios de la red distrital.

Operacionalización de la Variable.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal de la red ambulatoria	Es un proceso técnico - administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral de las personas, facilita la toma de decisiones y mejora la calidad de los Servicios.	Se basa en la información recogida a través de un cuestionario que se aplique al personal, que permitirá recabar información sobre la Supervisión como estrategia de liderazgo en el desempeño del personal que labora en la red ambulatoria de las instituciones en estudio.	Función de supervisión.	Planificación	1-2	
				Orientación	3	
				Comunicación	4	
				Liderazgo	5-6	
				Motivación	7	
				Actitud	8	
				Equidad	9	
				Requerimientos para ejecutar la supervisión	Capacitación gerencial.	10
					Actualización permanente	11
			Proceso de Supervisión		Técnicas: Observación	12
					Entrevista	13
					Visita	14
					Reuniones	15
			Instrumentos:	Lineamientos	16	
				Normas	17	
				Encuestas	18	
				Informes.	19	

Fuente: Datos propios de la investigación.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: _____

NOMBRE Y APELLIDO: _____

INSTITUCIÓN DONDE

TRABAJA: _____

PROFESIÓN: _____

CARGO QUE

DESEMPEÑA: _____ -

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C: Coherencia de los ítemes con los objetivos.

P: Pertinencia

R: Redacción

V: Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACION					
ITEMES	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue comentario, sugerencia en caso de mejorar el item
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LOS AMBULATORIOS
RURALES II DEL DISTRITO SANITARIO TOVAR

Tovar, Septiembre 2009

El presente cuestionario será utilizado para recopilar información del personal que labora en los diferentes Ambulatorios adscritos al distrito Sanitario Tovar, Estado Mérida a fin de identificar la importancia del proceso de supervisión como estrategias de liderazgo en el desempeño del personal que labora en dichos centros.

El cuestionario en mención consta de una sola parte, integrado por 19 ítems, estructurado con respuestas cerradas, que se apoyan en una escala de frecuencia, para la cual se facilitan las instrucciones pertinentes a responder.

La información que usted proporcione a través de este medio es completamente confidencial, y será utilizada exclusivamente para los fines de la investigación.

De antemano se le agradece la disposición para responder este instrumento.

Atte.

Merly Roa

INSTRUCCIONES

Se recomienda leer cuidadosamente cada pregunta, marcando con una equis (X) la opción que mas se corresponda con la apreciación expresada.

No deje ninguna pregunta sin contestar.

Use la siguiente escala.

OPCION:

1. Siempre (S)
2. Algunas Veces (AV)
3. Nunca (N)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Ítemes Nº	PREGUNTAS			
		1 S	2 Av	3 N
1	¿Considera Ud. que el personal asignado al ambulatorio, es sometido a un sistema planificado de supervisión?			
2	¿Se realiza en el ambulatorio un diagnóstico de los diferentes servicios para así planificar un sistema de supervisión?			
3	¿Considera Ud. que se utiliza la supervisión para proporcionar la orientación necesaria para el desempeño al personal?			
4	¿Quien ejerce la supervisión realiza un adecuado proceso de comunicación?			
5	¿Considera Ud. que quien supervisa al personal ejerce un liderazgo participativo?			
6	¿Logra el supervisor un desempeño eficiente del personal?			
7	¿El supervisor, en su desempeño, realiza acciones para incentivar y motivar al personal?			
8	¿Asume el supervisor un comportamiento asertivo (amabilidad, confianza y respeto) al momento de ejercer su rol?			
9	¿Al momento de recibir supervisión, quien lo hace toma en cuenta méritos y/o errores del personal para fortalecer su desarrollo?			
10	¿Considera usted que existe capacitación gerencial en quienes ejercen el rol de supervisor?			
11	¿Considera Ud., que quienes supervisan al personal de la red ambulatoria, se actualizan constantemente bajo un contexto gerencial para fortalecer el desempeño de su rol?			
12	¿Aplica el supervisor técnicas directas de observación para evaluar el desempeño del personal del ambulatorio?			

13	¿Quien le supervisa utiliza la técnica de la entrevista como mecanismo que facilite el intercambio de ideas?			
14	¿Realiza el supervisor visitas a su lugar de trabajo con el fin de constatar el cumplimiento de su labor y comentar inquietudes?			
15	¿Se realizan reuniones con el personal del ambulatorio, dirigidas a fortalecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales?			
16	¿La supervisión que se le realiza al personal se da en base a lineamientos previamente establecidos?			
17	¿Cree Ud. que se desarrolla una supervisión al personal de acuerdo a normas establecidas institucionalmente?			
18	¿Cuando se realiza la función de supervisión, se utiliza algún instrumento para registrar la información obtenida?			
19	¿Son registrados a través de informes los resultados obtenidos de las diferentes actividades de supervisión realizadas al personal del ambulatorio?			

Tovar, 09 de Diciembre del 2009

Ciudadano
Coordinador Académico de Postgrado
Presente.

Yo, **RAMON JAUREGUI** , titular de la cédula de identidad N° **V-623.270**, en mi condición e tutor de la Tesis denominada “**IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN COMO ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA RED AMBULATORIA. CASO: AMBULATORIOS RURALES TIPO II DEL DISTRITO SANITARIO TOVAR ESTADO MÉRIDA**”, presentado por la Ciudadana **MERLY A. ROA MEDINA**, titular de la cédula de identidad V- 15.235.320, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD, considero que luego de haber ejercido mi correspondiente asesoramiento y leído finalmente el respectivo Trabajo de Grado, el mismo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación y presentación pública por parte del Jurado Examinador que se designe.

Atentamente,

Prof. Ramón Jáuregui
C.I.V- 623.270

