



**BIBLIOTECA LAS CASAS – Fundación Index**  
<http://www.index-f.com/lascasas/lascasas.php>

### **Cómo citar este documento**

Rodríguez, Vilda. Liderazgo de administradores de enfermería en la toma de decisiones y la comunicación departamento de pediatría hospitalaria Dr Pastor Oropeza Riera. Biblioteca Lascasas, 2009; 5(2). Disponible en <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0416.php>

## **LIDERAZGO DE ADMINISTRADORES DE ENFERMERIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y LA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTO DE PEDIATRÍA HOSPITAL DR. PASTOR OROPEZA RIERA**

AUTORA:  
VILDA RODRIGUEZ

Decanato de Ciencias de la Salud  
Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"  
Av. Libertador entre Av. Vargas y Av. Andrés Bello.  
Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela. Código Postal 3001  
[uclaindex@ucla.edu.ve](mailto:uclaindex@ucla.edu.ve)

## INDICE

	INDICE DE CUADROS	i
	RESUMEN	ii
	SUMMARY	iii
	INTRODUCCION	4
CAPITULO		
I.	EL PROBLEMA	6
	A.- El Planteamiento del Problema	6
	B.- Objetivos del Estudio	10
	Objetivo General	10
	Objetivos Específicos	10
	C.- Justificación del Estudio	11
II.	MARCO REFERENCIAL	
	Antecedentes del Estudio	13
	Definición de Términos	14
	Variable	15
	Bases Teóricas	16
	Liderazgo de Administradores de Enfermería	16
	Toma de Decisiones	20
	Comunicación	24
III.	MARCO METODOLÓGICO	
	A.- Diseño de la Investigación	29
	B.- Población	29
	C.- Muestra	29
	D.- Métodos y Técnicas de Investigación	29
	E.- Plan para la Recolección de los Datos	30
IV.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
	A.- Presentación y Análisis de los Resultados	31
	B.- Análisis de los Resultados	31
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	A.- Conclusiones	39
	B.- Recomendaciones.	39
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICOS		Pág.
1	Distribución porcentual de Enfermeras de Atención Directa según Nivel Académico. Unidad Hospitalización de Pediatría, Hospital “Dr. Pastor Oropeza”	31
2	Distribución porcentual de Enfermeras de Atención Directa, según Turno Laboral. Unidad Hospitalización de Pediatría Hospital “Dr. Pastor Oropeza”	32
3	Dimensión Toma de Decisiones en su indicador Conductas de Liderazgo de la muestra encuestada. Unidad de Hospitalización de Pediatría Hospital “Dr. Pastor Oropeza”	32
4	Dimensión Toma de Decisiones en su indicador Conducta de Dirección de la muestra encuestada. Unidad Hospitalización de Pediatría. Hospital “Dr. Pastor Oropeza”	33
5	Distribución porcentual de los datos sobre la dimensión comunicación en su indicador Relaciones Interpersonales de la muestra encuestada los ítems según factores e indicadores de la Variable: Liderazgo de Administradores de Enfermería. Unidad Hospitalización de Pediatría Hospital “Dr. Pastor Oropeza”	34
6	Distribución porcentual de los datos sobre la dimensión Comunicación en su indicador Conductas de Dirección de la muestra encuestada. Unidad Hospitalización de Pediatría Hospital “Dr. Pastor Oropeza”	35

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general: Determinar el Liderazgo de los Administradores de Enfermería en sus factores: Toma de Decisiones y Comunicación en la Unidad de hospitalización de Pediatría del Hospital Dr. Pastor Oropeza Riera de Barquisimeto – Lara. En la investigación se utilizó un diseño descriptivo, la población estuvo conformada por 20 enfermeras de atención directa del Departamento de Pediatría, derivándose una muestra representada por 10 sujetos constituyeron el 50% de la población. La técnica de muestreo de azar simple, método de lotería. La recolección de información se realizó a través de un cuestionario construido a través de la escala Likert de cinco opciones de respuesta y estructurado en dos partes: la primera parte midió los datos socio – laborales de la muestra. La segunda parte con 25 ítems midió la variable: Liderazgo de los Administradores de Enfermería. La confiabilidad interna del instrumento se obtuvo mediante la aplicación Coeficiente de Correlación de Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue altamente significativo (0.92). Los resultados demostraron la relación estadísticamente significativa entre la variable y los factores de estudio, confirmaron una moderada aceptación de la muestra, por las actividades profesionales de los Administradores de Enfermería para tomar decisiones y establecer una comunicación eficaz con el personal.

Palabras Clave: Liderazgo, Comunicación; Toma de Decisiones

# NURSING ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP FOR DECISION MAKING AND COMMUNICATION

## SUMMARY

This work had as principal purpose to determinate the leadership of nursing administrators in the factors: Decision Making and Communication of the Pediatrics Hospitalization Unit of the "Dr. Pastor Oropeza" Hospital Barquisimeto, Lara. In the research was used a descriptive design. The population was integrated by twenty nurses of direct attention from the Pediatrics Department, where the studied sample was the fifty percent (50%) of the population (ten nurses). The technique was simple random sample, lottery method; the compilation of information was done through the Likert Scale Test, with five answer options and structured in two parts. The first one measured social and work information of the sample; the second part with twenty five items measured the variable: Leadership of the Administrators of Nursing. The internal reliability of the instrument was obtained through the application of The Alpha de Cronbach Correlation Coefficient, whose result was highly significant (0.92). The results showed the relation statistically significant between the variable and the study factors, confirmed a moderate acceptance of the sample for the professional activities of the Nursing's Administrators for Decision Making and to establish an effective communication with the staff.

Key words: Leadership, Communication, Decision Making

## INTRODUCCION

Los teóricos del pensamiento administrativos reconocen que el recurso humano es el elemento mas importante de una organización, pues determina la existencia y la funcionalidad de la misma, relevante, cuando es integrada por seres humanos que promueven y dirigen los procesos en un clima donde se fomenta el bienestar y compromiso profesional, seres que en su responsabilidad dan respuestas a demandas necesidades y aspiraciones de quienes los acompañan en el cumplimiento de las metas, concibiendo el Liderazgo como cualidad propia de su estilo de vida.

Los cambios aceleradas en todos los ámbitos del quehacer humano precisan de líderes que puedan conducir los procesos de cambios, con objetivos claros y precisos, enfocados en una visión que no solo se queda plasmada en una hoja de papel, sino que sea notificada a través de todos los medios de comunicación empresarial, especialmente, por medio de las relaciones interpersonales, para que sea conocida e internalizada por toda la organización.

En una organización para que impere un ambiente armonioso se requiere de la participación activa y proactiva de ese recurso humano excepcional que influye positivamente en quienes lo acompañan en su devenir dentro de la organización; se trata de individuos alineados con el interés organizacional como estrategia y en función a ello, actúan responsablemente y asumen las relaciones interpersonales, la motivación y la toma de decisiones de manara participativas, esto como factores esenciales para estimular el potencial de los empleados hacia un desempeño exitoso.

Al líder le asiste una ingente misión: dirigir el rumbo de los procesos organizacionales, de sus integrantes y a través de ellos reflejar el buen funcionamiento empresarial, como resultado de estrategias puntuales, como lo son la comunicación y la toma de decisiones en la conducción organizacional. En las de salud específicamente en Enfermería se requiere de líderes encaminados a construir, ambientes laborales agradables que beneficien el accionar en práctica profesional, orientada a proporcionar cuidados a personas enfermas y a quienes requieran la atención especial de parte del profesional de Enfermería.

En este sentido es necesario que los Administradores de Enfermería como lideres Influyan positivamente sobre el personal de Enfermería que dirige, en donde se conjuguen las expectativas personales y organizacionales, inspiradas a través de relaciones interpersonales efectivas siendo un factor primordial para un desempeño laboral exitoso.

Las ideas antes expuestas impulsan el presente estudio de investigación el cual se enmarca en la línea de investigación Gerencia en Salud adscrita al programa de Enfermería de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. La finalidad del estudio fue Determinar el Liderazgo de los administradores de Enfermería en la Toma de Decisiones y la comunicación en el Departamento de Pediatra

La investigación esta estructurado en cinco capítulos. En el capitulo primero se hace referencia al planteamiento del problema, los objetivos general y específicos, que orientan la investigación y a la justificación del mismo. En el segundo capitulo se presenta los antecedentes las bases teóricas que reseñan sobre la variable y factores en estudio, así como también se reseñan, así mismo se presenta la definición de términos y sistema de variables.

El capitulo tres se estructura con el diseño de la investigación, la población la muestra, el instrumento (cuestionario), para la recolección de la información, plan de recolección de datos así como las técnicas estadísticas para el análisis de los datos relacionados con la variable y factores en estudio. El cuarto capitulo se estructura en dos partes: En el primer lugar se encuentran los valores estadísticos, resultante de la información aportada por el grupo de Enfermeras opinantes relacionada con la variable y los factores bajo estudio. En el capítulo cinco presenta las conclusiones emanadas y las recomendaciones; en la parte final aparecen las referencias bibliográficas.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos, en la que se da una influencia de una persona sobre un grupo para conducirlo hacia fines significantes y metas planificadas en diferentes circunstancias. Cuando la interacción se da a nivel empresarial existen elementos de importancia que deben ser analizados como el ambiente laboral y la manera de conducir a grupos humanos

En las organizaciones vinculadas al sector salud específicamente en enfermería, se requiere mantener un ambiente armonioso que favorezca el ejercicio de la práctica profesional, orientada a ayudar a las personas que demanden un servicio especializado dado por los profesionales en el ramo.

En ámbitos donde se fomenta, promueve y restaura la salud se ha de tener presente que se aporta un servicio orientado al ser humano, por consiguiente debe estar basado además del conocimiento científico, de principios y valores; como la iniciativa, integridad y voluntad decidida en el accionar, reafirmando actitudes positivas, demostrada por un mover responsable y compromiso profesional óptimo,, donde no tiene cabida la chapuza sino al contrario, se impone la creatividad y el empuje en todas las competencias por desarrollar.

El liderazgo es necesario en todos lo tipos de organización humana principalmente en la empresas o instituciones, es el factor de mayor relevancia y determinante del clima organizacional, pues favorece la comunicación que se establece entre gerentes y subalternos. Se concibe al liderazgo como el proceso de dirigir las actividades de los integrantes de la organización y su influencia sobre ellos para alcanzar las metas y a la comunicación como la columna vertebral que sostiene los procesos en toda organización.

Se piensa que el éxito empresarial depende directamente de la forma en que se aprovecha el potencial del talento humano y la eficacia con que los líderes y directivos establecen y mantienen relaciones interpersonales con sus seguidores.

En la actualidad, en casi todas las áreas de la vida humana; el Liderazgo, se ha convertido en un reto para los directivos de grupos humanos y organizaciones, debido a los cambios constantes que se dan en el acontecer empresarial; lo que ayer fue ya hoy es obsoleto o ha sufrido modificaciones importantes, que llena de interrogantes a quienes le asiste el compromiso de enrumbar las empresas. En esa dinámica de cambios quien elija ser Líder ha de erigirse en el liderazgo de trascender, romper modelos, asumir riesgos, aceptar los errores de los demás, y ser capaz de motivar y mantener adecuadamente relaciones interpersonales que puedan reunir a las personas en la búsqueda de sus metas o de propósitos significativos y a su vez mantener un clima libre de presiones y conflictos.



El liderazgo, la dirección, estrategias y procesos que se dan en diario accionar, son factores que influyen directamente en cualquier organización para el logro de metas exitosas y de proyección empresarial. En Enfermería es preponderante la existencia de los factores mencionados, especialmente la existencia de un liderazgo flexible que permita a sus seguidores desarrollar su potencial técnico, científico y humano así lograr brindar una atención de calidad a los usuarios del servicio.

Un liderazgo flexible es aquel que reconoce a las personas como seres pensantes y les respeta sus opiniones, les escucha sus inquietudes y necesidades y no se atrinchera en sus posiciones arrogantes que le llevaría a perder la simpatía del grupo. Se considera flexible además por su apariencia abierta y dialogante mientras interactúa con su grupo, y les orienta al logro de las metas tanto organizacionales como los propósitos personales. Barret<sup>1</sup> señala que el “desafío de las organizaciones en el siglo XXI es crear un ambiente laboral que aliente la realización de las personas: satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales del personal”, estas condiciones pueden ser factibles con líderes visionarios conscientes de que el éxito organizacional se logra a través del valioso aporte del talento humano.

Al igual que el Liderazgo otro factor de suma importancia para la productividad laboral, es el clima que impera en el sitio de trabajo donde se encuentra el empleado, este influye de manera positiva o negativa sobre su productividad o calidad de servicio y el líder es quien provoca mayor influencia en el mismo. Dolan y Martín<sup>2</sup> sostienen que “el clima condiciona la conducta de los individuos que lo integran”. Este condicionamiento repercute llanamente en la actitud que asume el individuo ante su trabajo, más notable cuando es de servicio y dirigido a seres humanos.

Las actitudes son la disposición con que afrontamos la realidad en todo momento, pudiendo siempre elegir qué tipo de actitud adoptaremos ante tal o cual evento, lo que justifica que en Enfermería el liderazgo ha de ser un rasgo permanente en la conducta del personal que pertenece a la profesión, permite la participación y planeación de actividades inherentes a la práctica profesional de manera mancomunada, igualmente estimula al personal de enfermería a relacionarse entre sí y con otros integrantes de la organización, propagándose así una influencia favorable para el logro de las metas organizacionales. López<sup>3</sup> señala que “enfermería requiere de un liderazgo donde los miembros del equipo tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones pertinentes para ayudar a resolver los problemas que a diario confrontan”. El accionar los procesos que le corresponde al personal de enfermería exige de la Participación sin reservas de un trabajo en equipo, donde se tenga la oportunidad de tomar decisiones consensuadas, lo que sugiere un doble efecto, incita o motiva a dar respuestas oportunas a las aspiraciones del equipo y a satisfacer las necesidades de salud de las personas que así lo requieran.

De esta manera la participación de los integrantes de la organización en la toma de decisiones permite que asuman un compromiso responsable para realizar actividades que conduzcan a solucionar problemas y a su vez les proporciona satisfacción y aumenta su deseo de seguir desarrollándose profesionalmente y ser más productivos. Barret<sup>1</sup> señala “cuando el personal

satisface sus necesidades humanas en el trabajo, su nivel de productividad se incrementa notablemente”.

Sin embargo esta realidad parece estar ausente en así todos los departamentos de enfermería de las instituciones de salud en Venezuela, ya que situación es diferente; en algunos escenarios o empresas públicas de salud; en las que se percibe el proceso socializador de la enfermera bajo un modelo burocrático tradicional caracterizado por un liderazgo autocrático donde las relaciones interpersonales se enmarcan en la necesidad de comunicación debido a situaciones laborales y carentes de armonía, así mismo la toma de decisiones son verticales descendentes, sin oportunidad para la Enfermera de atención directa de participar en la planificación y en decisiones que afectan su ejercicio profesional.

De manera semejante se evidencia el mismo acontecer en el departamento de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza Riera” de Barquisimeto, estado Lara, escenario donde se realizó la presente investigación, espacio que no escapa a la situación antes planteada, pues las decisiones son tomadas en el nivel jerárquico superior, es decir, por administradores de enfermería, soslayando la capacidad, conocimientos y experiencias que posee el talento humano bajo su ámbito de control, estuación percibida cuando el personal del Departamento , no es convocado ni tomado en cuenta para participar en la planeación y establecimiento de metas, además su autonomía es menguada al no poder decidir en la elección de su área de trabajo de acuerdo a las competencias que posee, limitando a dicho personal a la solución de problemas propios de su práctica profesional a desarrollarse profesionalmente y a disfrutar de un ambiente libre de presiones, por lo que se infiere que los gerentes de enfermería asumen conductas donde se vislumbra un liderazgo inflexible autocrático al delegar e imponer decisiones que deben ser cumplidas sin discusión.

Así mismo se aprecia que las relaciones interpersonales no son fluidas, y poco armoniosas entre el personal que dirige y enfermeras de atención directa. Circunstancias que inducen a pensar que puede existir poca satisfacción laboral en el personal de enfermería, pues se percibe una actitud apática y indiferente en el accionar dejando de realizar algunas al delegar a otros, actividades que son propias de su responsabilidad profesional, comportamiento que podría comprometer la calidad de cuidado necesario para el restablecimiento de la salud de los niños hospitalizados en el Departamento de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza Riera”.

Además este comportamiento pudiera considerarse como respuesta a al forma utilizada por los administradores del servicio de Enfermería para dirigir al personal; condición que influiría desfavorablemente en su desarrollo personal y profesional, siendo necesario para el personal en referencia oportunidades para satisfacer con el trabajo necesidades que le son imperantes. Aunadas a estas realidades se percibe que los administradores del servicio de enfermería, proporcionan poca realimentación acerca del desempeño de la enfermera de atención directa, o lo que se deduce que impera la necesidad de relaciones interpersonales efectivas entre los que dirigen y el personal subalterno, lo que a veces puede obstaculizar la buena marcha del departamento.

Razón por lo que las conductas antes descritas pudieran ser el reflejo de descontento y falta de motivación al ser tenidas en cuenta en la planificación y proyección profesional. Marriner<sup>4</sup> expresa que “la insatisfacción laboral contribuye a un elevado recambio de personal y a una disminución de la productividad”. Son realidades en las que se ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales.

Las ideas presentadas son visiones o puntos de vista conformados de conversaciones con Compañeros de trabajo; lo que demuestra que existe la necesidad de fortalecer relaciones interpersonales efectivas, donde haya la posibilidad de un liderazgo flexible para introducir mejoras en: la comunicación, el clima laboral y por ende el la calidad del servicio que reciben los niños hospitalizados en el Departamento de Pediatría

Ante la situación descrita, surgen las siguientes interrogantes:

1. – ¿El Liderazgo ejercido por el administrador de los servicios de enfermería como líder o directivo, incentiva a la enfermera de atención directa, a participar en la planificación de actividades que afectan su accionar profesional?
- 2- ¿La relación interpersonal empleada por el administrador del Departamento de Pediatría, permite mantener una comunicación, clara concreta y oportuna para fortalecer la agradable conducta que asume la enfermera de atención directa los niños hospitalizados?
- 3- ¿Recibe la enfermera de atención directa incentivos de líderes del Enfermería del Departamento en estudio, para ejercer autonomía en el desempeño de sus funciones y asumir su responsabilidad profesional con el paciente y con la institución?

De acuerdo a las interrogantes planteadas se considera de interés investigar sobre: El Liderazgo de los administradores de Enfermería en sus factores: Toma de Decisiones y Comunicación

## Objetivos del Estudio

### Objetivo General:

Determinar la relación exhibida en el Liderazgo de Administradores de Enfermería en sus factores: Toma de Decisiones y Comunicación, con Enfermeras de Atención Directa, en el Departamento de Pediatra del Hospital Dr. “Pastor Oropeza R”

### Objetivos Específicos.

1. Identificar si la relación interpersonal empleada por el administrador de Enfermería del Departamento de Pediatría, estimula a la enfermera de atención directa para participar en la planificación, organización y toma de decisiones de los procesos pertinentes a su competencia profesional durante su desempeño laboral.
2. Determinar si la relación que existe entre los administradores de Enfermería

y la enfermera de atención directa, permite mantener una comunicación, clara concreta y oportuna y vigorizar la conducta que asume la enfermera de atención directa con los niños hospitalizados, así como para asumir su responsabilidad profesional con el paciente y con la institución.

3. Describir las cualidades de Liderazgo exhibidas por Administradores de Enfermería referida a los factores: Comunicación y Toma de Decisiones Departamento de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza R”

#### Justificación del estudio

El liderazgo es un factor determinante para una efectiva dirección de las personas que tienen el rol de gerenciar las organizaciones, por lo tanto ha de ser percibido en las actividades que ejecutan los gerentes y administradores cada día, por consiguiente necesitan conocer las motivaciones de las personas que dirige para conducirlos en forma eficaz. Por ende, el liderazgo en enfermería es considerado la habilidad de la enfermera para agrupar y cohesionar al equipo de trabajo tras una misma idea, ejerciendo su influencia para lograr sus metas dentro de la organización.

En lo concerniente a las actividades relacionadas en el cuidado de las personas hospitalizadas, se requiere ejercitar un liderazgo eficaz, motivador, participativo, que oriente y dirija a las enfermeras que realizan actividades de cuidado directo, mediante la conformación de grupos que compartan intereses en el logro de metas comunes, beneficiosas no sólo para las personas que cuidan sino también para ellos mismos y para la organización a la cual pertenecen.

Enfermería como organización garante de la salud, le asiste el ingente compromiso de responder satisfactoriamente a la sociedad, la cual espera confiada en la aplicación oportuna de sus servicios en cualquier área o especialidad que se requiera. Premisa que debe ser entendida por las Enfermeras líderes para incitar a sus seguidores a participar en la toma de decisiones apremiantes, así también en toma de decisiones las planificadas

Las ideas anteriores expresan la razón de realizar el presente proyecto de investigación que permita indagar sobre el liderazgo del administrador de enfermería que labora en el Departamento de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza” adscrito al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS) en Barquisimeto – Estado Lara.

Es de hacer resaltar el valor teórico – práctico que resulta al estudiar el liderazgo de los gerentes de enfermería, pues permite identificar cual es la influencia y como afecta directamente sobre la práctica profesional de la enfermera de atención directa, de acuerdo a algunos aspectos propuestos por autores acerca del liderazgo y su influencia, sobre la satisfacción de las personas en el ámbito laboral.

Debe señalarse que los resultados podrían ser de beneficio a los usuarios a

través de la implementación de un liderazgo por parte de los gerentes de enfermería, que garantizarían la efectividad en sus funciones administrativas ayudando a los empleados a interpretar las necesidades de cambios continuos a través de relaciones interpersonales auténticas necesarias para mejorar la comunicación, pues constituye la base para optimizar las formas de interacción en la organización.

La utilidad del estudio queda explícita al coadyuvar al fortalecimiento del Liderazgo de los administradores de Enfermería, en el accionar afable, promoviendo la participación, comunicación y cohesión grupal, comportamiento que le confiere aceptación en el equipo de trabajo de modo atractivo. Además el estudio podría servir de referencia a estudios ulteriores que guarden relación con el mismo.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

El capítulo se compone de las bases teóricas, la variable a estudio, los antecedentes, la definición de términos básicos, el sistema de hipótesis general y específicas, y por último el sistema de variables y su operacionalización.

#### Antecedentes del Estudio

Fletcher,<sup>22</sup> realizó un estudio en diez hospitales localizados en el suroeste de Michigan de Estados Unidos, cuyo propósito fue determinar Satisfaction and Dissatisfaction of the Work of the Hired Nurses of the Hospital. La muestra representada por 1780, constituyó el 34,5% de la población, el tipo de estudio fue correlacional. El instrumento utilizado fue un cuestionario enviado por correo a cada participante, cada ítem fue calificado en una escala de siete puntos tipo Likert.

La autora manejó la satisfacción en el empleo, la cual es objeto de estudio en la segunda variable de la presente investigación. Los resultados obtenidos según las respuestas emitidas, determinaron estar ligeramente satisfechos en el empleo, con una confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0,90. Los factores estudiados estaban comprendidos por: Salario, seguridad en el empleo, supervisión y aumento de la satisfacción.

Sanmiguel y Román de Cisneros<sup>23</sup> realizaron un estudio en la Ciudad Hospitalaria "Dr. Enrique Tejera" (CHET) de Valencia, Estado Carabobo para determinar la relación que existía entre las Habilidades del Liderazgo de los Administradores de Enfermería y La Satisfacción Laboral de las Enfermeras de Atención Directa.

El grupo muestral estuvo integrado por 56 enfermeras y el tipo de estudio fue ex post facto correlacional. Las autoras manejaron la variable satisfacción de la enfermera de atención directa, que guarda relación con la segunda variable e el presente estudio, obteniendo como resultado que existe una relación estadísticamente significativa entre las Habilidades del Liderazgo de los Administradores de Enfermería y la Satisfacción Laboral de las Enfermeras de Atención Directa. Lo que se confirmó a través de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, cuyo valor es de 0.902 con una probabilidad de ( $p < 0,05$ )

Jiménez y Zambrano de Guerrero,<sup>24</sup> realizaron una investigación en el Hospital Universitario de Caracas, cuyo objetivo fue determinar si existía relación entre la Socialización Profesional de la Enfermera y su Satisfacción Laboral. El grupo muestral estuvo integrado por 170 enfermeras y el tipo de estudio fue ex post facto correlacional. Las autoras manejaron el factor relaciones interpersonales el cual es el factor de la primera variable en la presente investigación, encontrando en las respuestas emitidas por la muestra opinante, una tendencia favorable de moderada a alta (91,2%), al considerar que entre los subalternos y el superior

inmediato existen relaciones interpersonales satisfactorias.

Rebolledo y Zambrano,<sup>25</sup> realizaron una investigación de diseño ex post facto correlacional en los Ambulatorios tipo III del Municipio Iribarren del Estado Lara, acerca de Gerencia en Enfermería y el Desempeño Laboral del Personal de Enfermería, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre las variables citadas: La población estuvo conformada por 24 enfermeras, siendo estudiada el 100% de la población. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario de preguntas estructuradas. Los resultados porcentuales demuestran que existe una correlación estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ), afirmándose la hipótesis alterna. Se toma como antecedente porque la primera variable guarda estrecha relación con la primera variable referida a la gerencia y su aplicación como líderes en Enfermería sirve de apoyo fundamental en el presente estudio.

Delduca y Rodríguez,<sup>26</sup> realizaron una investigación de diseño ex post facto correlacional en el Hospital Universitario "Dr. Ángel Sarralde" en la ciudad de Valencia, acerca del Desempeño Laboral de las Enfermeras Supervisoras y la Satisfacción Laboral de las Enfermeras de Atención Directa; cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables anteriormente citadas. La población estuvo constituida por 101 Enfermeras de Atención Directa, de las cuales fueron estudiadas ochenta (80) enfermeras seleccionadas al azar, que representaron el (79,2%) de la población. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario de preguntas estructuradas.

Los resultados porcentuales demuestran un nivel de correspondencia moderado entre el nivel de ocurrencia de las variables Desempeño Laboral de las Enfermeras Supervisoras y la Satisfacción Laboral de las Enfermeras de Atención Directa, siendo positiva y estadísticamente significativa, pero de orden moderado en un 72,5%.

#### Definición de Términos Básicos

**Conducta:** Se refiere a la actitud que asume, o todo lo que hace y dice al Administrador de los Servicios de Enfermería, es decir, su manera de proceder para demostrar liderazgo y mantener el control en los procesos de dirección.

**Conductas de Dirección:** Se refiere a la manera como el Administrador de los Servicios de Enfermería asume sus actitudes o procede en la conducción de sus subalternos para lograr los objetivos organizacionales.

**Conductas de Liderazgo:** Se refiere a las diferentes maneras, como el Administrador de los Servicios de Enfermería procede y amolda sus actitudes y con esta manera de conducirse, ejercer influencia sobre sus seguidores, para lograr las metas propuestas.

**Comunicación:** Se refiere al medio de enlace entre el Administrador de Enfermería y sus subalternos para mantener el trato personal dentro de la empresa.

Enfermeras de Atención Directa: Se refiere a aquellos profesionales de Enfermería que participan activamente en la aplicación del proceso de Enfermería, cuando atienden y realizan cuidado directo a los usuarios en las diferentes unidades de atención del Departamento de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza Riera”.

Administradores de Enfermería: Son todas aquellas enfermeras que realizan actividades de coordinación en las unidades de atención, supervisoras de los diferentes departamentos conformados por unidades de atención, adjunta a la jefatura de enfermería, y jefa de enfermeras del Departamento de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza Riera”.

Variable

Liderazgo de Administradores de Enfermería en sus factores: Toma de Decisiones y Comunicación.

El liderazgo es fundamental en toda organización, por lo que conlleva el proceso de dirigir e influir en los procesos y actividades laborales de los miembros del equipo. El empleo de la comunicación y una toma de decisiones consensuada, asegura el éxito de un líder. James H y otros<sup>25</sup> definen al liderazgo como la “habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”..

Es preciso señalar que las actividades de la administración y la toma de decisiones son más efectivas cuando el líder estimula a los seguidores con estrategias motivacionales a la participación y las dirige hacia los objetivos. Definida operacionalmente, Son las respuestas de las enfermeras de Atención Directa (licenciados(as) y técnico superior universitario) sobre las actividades profesionales que realiza el Administrador de Enfermería como líder, en las que asumen conductas directivas para guiar las actividades por medio de la comunicación con el personal de Enfermería bajo su ámbito de control.

Bases teóricas

El contenido se fundamenta en los enfoques presentados por varios teóricos del pensamiento administrativo y de enfermería vinculados al estudio: El Liderazgo de Administradores en Enfermería en sus factores: Toma de Decisiones y Comunicación en el Departamento de Enfermería

Liderazgo de los Administradores de Enfermería

El éxito de cualquier organización sea: Educativa, religiosa, recreativa, productora de bienes y prestadoras de servicios, se debe en mayoría de veces, a las cualidades que presentan algunos de sus miembros para ejercer un “liderazgo integral, dinámico y eficiente”. Es decir, un gerente y que este dispuesto a asumir riesgos importante y que realice las actividades administrativas de forma eficaz.



Sallenave<sup>5</sup> reconoce que un gerente integral maneja: “Recursos humanos (personas). Recursos físicos (planta, equipos, productos). Recursos financieros (dinero). Recursos tecnológicos (tecnología) y tiempo”. El manejo de los recursos mencionados le imprime al gerente o administrador el rol de líder y le conminan al dominio de competencia en las diversas áreas, para aportar respuestas oportunas a la empresa que dirige.

Enfermería como organización ha de satisfacer las necesidades de una sociedad cada vez más conocedora de sus derechos, razón por la cual los líderes de la profesión, han de estar conscientes cada día de provocar los cambios pertinentes acordes a un nivel mayor de exigencias. En consecuencia, la enfermera gerente, ha de reunir en su modo de pensar, sentir y actuar tres aspectos importantes: “estratega, organizador y líder”.

En su rol estratega, se sugiere que el gerente piense como establecer relaciones con el entorno, para ello establece una visión de lo que pudiera ser a organización en el futuro. De la visión se deriva la misión, es decir, “la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales”. De esta manera, el gerente formula las estrategias que han de estar dentro de la misión para que esta se alcance, por tal razón han de ser estrategias factibles. Por último cabe señalar la ejecución y el control, este último incluye dos aspectos determinantes: Medir la eficacia (logro de las metas), y la eficiencia (si se hizo de la mejor manera posible y a menor costo económico).

En su rol de organizador, el gerente ha de diseñar los medios para que un grupo de persona, en este caso enfermeras, realicen las actividades asignadas. Por lo tanto, se requiere: Establecer metas, diseñar las líneas de autoridad y responsabilidad; el sistema de comunicación y decisión. El sistema de incentivos para reforzar en el personal subalterno, conductas favorables al cuidado, así como evaluar resultados y aplicar los correctivos pertinentes. En síntesis, el gerente en su rol de organizador es responsable del desempeño global de la organización.

El rol del gerente es sustantivo, pues Sallenave<sup>5</sup> expresa que “el corazón de la empresa esta hecho de personas y el éxito de la organización depende de la cooperación de los seres humanos que la conforman”. Como líder influye en el comportamiento de las personas que dirige. Este rasgo peculiar del gerente es pertinente para las personas que gerencian en enfermería; por cuanto esta profesión ha de verse como una organización prestadora de servicio, razón por lo cual los gerentes asumen el compromiso ético de cuidar a otros seres humanos que por razones circunstanciales necesitan de su cuidado, especialmente cuando se encuentran hospitalizados.

Sallenave<sup>5</sup> expresa que el liderazgo del gerente es una cualidad derivada de la sensibilidad a las personas en cuanto a “comprender a los individuos, entender sus fortalezas y debilidades y la manera de canalizarlas”, a su vez ha de tener “sensibilidad hacia los objetivos de la organización, por lo tanto ha de tener una visión clara de las metas de la organización”,

El enfoque de Sallenave guarda similitud por los expresados por Hersey y Cols<sup>6</sup> quienes al referirse a la gerencia, la particularizan con la denominación

de administración y la definen como “el proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos (equipos, capital, tecnología), para alcanzar las metas de la organización”. Por tal razón, la organización requiere que el personal administrativo posea habilidades para establecer relaciones interpersonales de influencia que faciliten el logro de dichas metas.

Tal influencia del personal administrativo es lo que Ginebra,<sup>7</sup> reconoce como liderazgo, el cual es un modo de movilizar a los miembros de una organización. Es decir “el liderazgo es en parte una cualidad personal y, en parte un fenómeno situacional que produce o ayuda a la convergencia de una organización hacia un propósito”.

Igualmente Hersey y Cols.,<sup>6</sup> al referirse al liderazgo lo definen como “el proceso de influir en actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. A su vez, reconocen, que en esencia:

El liderazgo es un concepto mas amplio que la administración así la diferencia clave radica en la expresión “metas organizacionales”. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón, pueden ser las metas propias o las de otro y pueden ser congruentes o no con las metas organizacionales.

El liderazgo o administración según estos mismo autores se considera una clase especial de liderazgo en la que lo mas importantes es alcanzar las metas de la organización.

Al considerar el liderazgo del administrador de Enfermería, es preciso resaltar que la importancia reconocida al mismo, esta determinada por el papel fundamental en el servicio que desempeña quien lo ejerce dentro del grupo. El líder se destaca por que ejerce su influencia sobre los demás, mediante relaciones interpersonales productivas, estas hacen posible ayudarlos a reflexionar, a tener seguridad y conocimiento de si mismo, ofrecerles apoyo, potenciar sus mejores cualidades lo que coadyuvará a cambios de comportamiento en beneficio propio y de la organización.

Las ideas antes expuestas se fundamentan en lo expresado por Robbins<sup>7</sup> quien define al liderazgo como “la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas” igualmente La Mónica,<sup>8</sup> sostiene que “el liderazgo siempre implica tentativas de influencia y que las relaciones interpersonales pueden envolver elementos de liderazgo”.

Así mismo Ginebra,<sup>9</sup> indica “la influencia es una de las grandes herramientas del líder; si ser exclusiva de él, es en el líder donde la influencia adquiere carácter y asiduidad”...”un líder es un gran persuasor”.

Es preciso reflexionar sobre la oportunidad que tienen los Administradores de Enfermería de desarrollar sus cualidades como líderes, mediante la realización de acciones profesionales que les sirvan para ejercer una influencia de resultados positivos en el personal que dirige, lo que puede generar en

ambos (Administración y personal), un grado más elevado de motivación, un ejercicio profesional más comprometido y por ende un mayor nivel de satisfacción.

La apreciación anterior es significativa para la Enfermera administradora, pues con los conocimientos científicos y humanistas que posee, sus habilidades, sus destrezas y actitudes positivas pueden persuadir a sus compañeros y demás personas con quién se relaciona, a fin de alcanzar las metas propuestas con su equipo de salud

Al respecto Casado,<sup>10</sup> sostiene que “el liderazgo es un proceso dinámico y complejo, por el que se ejercita cierto grado de influencia sobre un grupo o individuo para lograr objetivos en una situación concreta”. Huber,<sup>11</sup> por su parte describe el liderazgo como el “proceso de influencia en las personas para lograr metas”, y reconoce que el liderazgo está contenido en conceptos claves relacionados como son: “la influencia, la comunicación, el proceso de grupo, el establecimiento de metas y la motivación”.

Igualmente James y cols,<sup>12</sup> definen el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”. Al análisis de lo antes expuesto se describe la necesidad de que el Administrador como líder debe conocer a su grupo de trabajo e interpretar sus expectativas manteniendo una buena comunicación y cohesión grupal logrando la armonía y eficiencia laboral.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato,<sup>13</sup> sostiene que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. Es un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales”.

Las ideas sobre el liderazgo expresadas por los teóricos mencionados denotan ciertas características que identifican las acciones inherentes del líder, entre ellas cita: tener un conocimiento de los miembros que conforman el grupo de trabajo; convencerlos mediante su influencia honesta y confiable, de la importancia de su participación en el grupo para aportar ideas, tomar decisiones, ejercer actividades, asumir responsabilidades por lo que haga o deje de hacer para el logro de las metas que el propio grupo haya establecido.

Entre las características del líder ya mencionado cabe destacar la toma de decisiones, consideraba como uno de los factores claves para la resolución de las situaciones administrativas que requieren mejoras y que habitualmente confronta al nivel laboral.

En efecto los líderes en enfermería toman decisiones en situaciones personales, clínicas organizativas y bajo diferentes circunstancias, según lo expresado por Huber,<sup>11</sup> quien reconoce que:

“El control de la enfermeras sobre la toma de decisiones pueden variar en cuanto a la cantidad y lugar dentro del proceso y que la precisión de los componentes; proceso y estrategias en la toma de decisiones, contribuye a la

afectividad en el liderazgo y dirección; que profesionalmente la enfermera ejerce su liderazgo en la atención de la salud cuando utiliza su profesionalismo para tomar decisiones acerca de bienestar y la satisfacción de las necesidades del paciente”.

Marriner Tomey,<sup>4</sup> al referirse al liderazgo participativo indica que en los estudios realizados por los investigadores de la universidad de Michigan, sobre el comportamiento del líder y el proceso de grupo, los investigadores identificaron que el “liderazgo participativo recurre a las reuniones de grupo para implicar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, mejorar las comunicaciones, promover la cooperación y facilitar la resolución de los conflictos”.

De lo expuesto, se subraya la necesidad que los Gerentes de Enfermería, fortalezcan sus funciones empleando un liderazgo donde los integrantes del equipo de trabajo lo cataloguen como un colaborador más, que los oriente y escuche, generando confianza por medio de una comunicación efectiva como herramienta importante para incentivar la participación espontánea, fomentando el espíritu de pertenencia, responsabilidad y compromiso, a fin de asegurar el bienestar colectivo y un cuidado de calidad a las personas hospitalizadas.

A la luz de las expresiones emitidas por los autores antes mencionados; se infiere que el liderazgo bien orientado es un medio eficaz para persuadir a sus colaboradores. Esto se logra mediante un proceso de comunicación claro, concreto, sencillo, que facilite el establecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros que participan en los grupos decisorios.

Razón por la cual el presente estudio, se toma como marco de referencia los resultados de los investigadores de la universidad de Michigan se selecciona la toma de decisiones y la comunicación como factores mediante la variable Liderazgo de los Administradores de Enfermería. Esta variable definida operacionalmente se refiere a las percepciones que tienen las Enfermeras de Atención Directa sobre las actividades que realiza el Administrador de Enfermería para facilitar la Toma de Decisiones y establecer la Comunicación.

### Toma de Decisiones

Es un proceso relacionado exclusivamente con el comportamiento humano que se da en todos los ámbitos y situaciones inherentes a todas las personas, relacionadas con alternativas más o menos racionales para resolver un problema específico. Tal como lo expone Simón citado por Chiavenato,<sup>13</sup> “según la teoría del comportamiento no sólo el administrador toma decisiones, sino todas las personas de la organización, en todas las situaciones, las toman continuamente sean que estén relacionadas o no con su trabajo”.

Por su parte James y cols,<sup>12</sup> la definen como “el proceso por el que los gerentes tratan de lograr sus objetivos, es la manera de responder a los problemas de la gente y por ende de la organización”.

En las organizaciones, la toma de decisiones es, sin duda una cualidad que todo el mundo espera de un líder, sin embargo, las técnicas que puedan utilizarse para ejercer este proceso son muy variadas y de ellas dependerá el compromiso de los empleados. Casado,<sup>10</sup> señala que “aquellas decisiones que se toman de forma más participativa, tras consulta con los colaboradores más cercanos, suelen ser más efectivas”.

Igualmente McGregor,<sup>14</sup> sostiene que “rara vez se logra un compromiso genuino cuando se imponen los objetivos desde afuera”, es decir, que se encuentra un verdadero compromiso y una participación activa y comprometida cuando se comparen ideas sobre el logro de objetivos; por lo que los Administradores deben desarrollar habilidades e implementar estrategias para obtener el apoyo del grupo, y tomar decisiones acertadas de acuerdo a la complejidad de las situaciones de mejora que pueda presentarse.

James y cols,<sup>12</sup> definen la toma de decisiones como “el proceso por el que los administradores tratan de lograr sus objetivos, es la manera de responder a los problemas de la gente y por ende de la organización”. La toma de decisiones es una responsabilidad continuada y los gerentes de enfermería, deben afrontar una gran variedad de situaciones en las instituciones de salud donde trabajan la cual le proporciona algunas pautas para tratar las situaciones habituales, pero en casos excepcionales hay que tomar decisiones más difíciles que pueden requerir de un sentido común desarrollado y equilibrio emocional para poder lograr la solución de problemas.

Por consiguiente, la toma de decisiones en enfermería constituye el medio a través del cual en forma habitual se busca la resolución de problemas con la previa identificación y el análisis de los mismos. Stoner y Wankel,<sup>15</sup> la definen como “un proceso que consiste en identificar, desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto”.

La Mónica,<sup>8</sup> caracteriza la toma de decisiones como “un proceso científico de resolución de problemas e incluye la identificación del problema, el análisis de la situación, la exploración de alternativas, la selección de la acción más conveniente, la implantación de la decisión y la evaluación de los resultados”. Para Huber,<sup>11</sup> es la “acción mental, crítica o conducta que será tomada como un proceso de pasos identificables”.

La resolución de problemas es una capacidad que puede aprenderse y dado que las enfermeras aprenden observando a sus líderes, una toma de decisiones correcta por parte del líder conseguirá más que resolver los problemas inmediatos; y lo que es más importante a largo plazo, se fomenta que las enfermeras adopten las decisiones enmarcadas en el proceso científico de resolución de problemas; identificando el problema, analizando la situación, explorando alternativas, considerando sus consecuencias y escogiendo la alternativa más deseable, llevando a cabo la decisión y evaluado los resultados Marriner – Tomey.<sup>4</sup>

Considerando lo expuesto por la autora se puede deducir que los gerentes

de enfermería al fomentar la toma de decisiones en el personal, le está proporcionando autonomía y la oportunidad de decidir en base al conocimiento empírico y científico, para que surjan mejores resultados, pues el personal de enfermería es quien tiene la capacidad de conocer más de cerca las necesidades del paciente, las necesidades de la unidad y el proceso de enfermería que deben ser revisados dentro de la misma.

Es importante acotar, que el personal de Enfermería, diariamente toma de decisiones en diferentes situaciones: Huber,<sup>11</sup> señala:

“La enfermera toma decisiones bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y demostrando la efectividad de su profesionalismo en la solución de las situaciones problemáticas que se puedan presentar dentro de su ámbito laboral”

La autora se refiere a decisiones que exigen de conductas de liderazgo y conductas de dirección, pues ambos son elementos esenciales para alcanzar el éxito en cualquier organización, entre las que se incluye Enfermería.

La conducta o el comportamiento del líder, depende esencialmente de las convicciones de los mismos con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones los inducen a moldear la manera de conducir a las personas; es decir, que ha de estar conscientes del impacto que podría generar su conducta sobre los subalternos, cuya conducta revelaría la realidad que determina el estilo de liderazgo. McGregor,<sup>14</sup> al respecto sostiene:

“Los programas y prácticas concretas de algunas empresas pueden constituir un blanco permanente de ataques y una fuente constante de fricciones; en cambio en otras empresas los mismos procedimientos pueden ser aceptados sin dificultad, la conducta cotidiana del superior inmediato y de otras personas en la organización gerencial comunica aspectos de sus supuestos sobre la gerencia que son de un valor fundamental”

En cuanto a las conductas de liderazgo las enfermeras Administradoras han de estar dirigidas a utilizar incentivos para despertar la motivación de los seguidores, a fin de que se ejecuten las actividades con entusiasmo, desde el punto de vista de psicología, al respecto señalan Arndt y Huckabay,<sup>16</sup> que “la función más importante del líder, consiste en crear sistemas eficaces de motivación, tiene la obligación de estimular a los subalternos, de tal manera que contribuyan a la consecución de las metas de la organización”.

El líder al orientar las actividades basadas en estas conductas, favorece y fortalece la cohesión del grupo e incrementan el compromiso profesional de cada enfermera. Además se considera, que el motivar a la gente para trabajar, la comunicación más la confianza, el entusiasmo, la visión y los valores deben ser principios aplicados por el líder de enfermería.

Huber,<sup>11</sup> reconoce que la conducta de liderazgo y la conducta de dirección

son “cíclicas e interrelacionadas”. Si embargo al referirse a las conductas de dirección las define como la coordinación e integración de los recursos mediante los procesos administrativos como son: La planeación, coordinación y control, con el fin de cumplir metas y objetivos institucionales, dándole al proceso administrativo la denominación de dirección.

En el mismo orden de ideas Hersey y Blanchard citados<sup>4</sup> definen la gestión o administración como “trabajar con y a través de individuos, grupo y otros recursos para conseguir los objetivos de la organización”. Igualmente Marriner,<sup>4</sup> Señala:

“La participación es un importante factor en las técnicas administrativas más modernas, se alienta al personal a que tome parte en las decisiones, las metas y los planes; se fomenta la descentralización hasta el punto de la administración por objetivos al permitir que el personal defina los suyos, y determine la manera en que proyecta alcanzarlos”.

En enfermería algunas conductas de dirección, se hacen prácticas y evidentes para lograr resultados esperados: Condiciona el cuidado a la persona enferma, planifica actividades cotidianas y asignación de las mismas al personal subalterno, aplica acciones correctivas, controla situaciones conflictivas, establece formas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, entre otras.

Las conductas de dirección antes señaladas si son asumidas por la enfermera en cualquiera de las posiciones que se encuentre ubicada, en la institución de salud donde labora, asegura un ejercicio profesional efectivo y oportuno, dirigido siempre a la persona que requiere del cuidado dado por las enfermeras.

Al analizar las ideas expuestas por los siguientes autores: Huber, Marriner, Hersey y Blanchard se infiere un conjunto de características que han de hacerse evidentes en la gestión de la enfermera gerente y que según Huber se pueden categorizar en dos dimensiones de liderazgo y de dirección. Razón por la cual ambas dimensiones se eligen como indicadores para medir el factor Toma de Decisiones. Factor que operacionalmente se refiere a las actividades profesionales que realiza el Administrador de Enfermería, en la que exhibe conductas de liderazgo y conductas de dirección. Tales indicadores se definen operacionalmente a continuación.

### Conductas de Liderazgo

Se refiere al conjunto de actividades que realiza el Administrador de Enfermería en las que refleja su condición de líder, confía en sus subalternos, reconoce sus esfuerzos, acepta a los demás como son, ayuda a los demás a resolver sus problemas personales y profesionales, expresa a los demás lo que espera de ellos, estimula su equipo de trabajo para lograr nuevas metas,

mantiene un espíritu de cooperación, de servicio y entusiasmo modelando a su seguidores, para que su proceder sea emulado por los mismos.

### Conductas de Dirección

Se refiere al conjunto de actividades profesionales que ejecuta el gerente de enfermería en las que se demuestran su capacidad para dirigir al personal bajo su esfera de control: establece normas, delinea y planifica actividades de cuidado para los pacientes, asigna suficientes recursos humanos y materiales, supervisa y evalúa las actividades de sus subalternos.

### Comunicación

Es considerada como un proceso que permite el intercambio de ideas e información. Es la base en la que se sustentan las actividades y las relaciones personales sobre la que el ser humano construye la comprensión mutua con otros seres humanos. Presente en todas las acciones humanas, éstas le exigen establecer y mantener el intercambio de información con sus semejantes. Según La Mónica,<sup>8</sup> es “el único vehículo para relacionarse y establecer vínculos estrechos por medio de los lenguajes, tanto verbal como no verbal, implícito en cada cultura en particular”.

Es por ello, que la necesidad humana de relacionarse, une a las personas, y la comunicación actúa como medio de intercambio de estas relaciones. Por consiguiente, la comunicación en enfermería es el medio más importante para la transferencia de información constante en los procesos administrativos, técnicos y humanos dentro de los establecimientos de salud.

En otros términos, son las relaciones interpersonales en el trabajo, el factor más significativo que afecta la productividad organizativa. Ruiz de Trias<sup>17</sup> señala

“La forma más primaria directa y personal de la comunicación, ofreciendo la oportunidad de verse, compartir ideas, interrumpir o suspender el diálogo. Permite no solamente la comunicación a través de la palabra sino también con gestos, movimientos, ademanes que forman parte del lenguaje, pues se trata de una comunicación total “

Dolan,<sup>2</sup> sostiene que “desde que nacemos hasta que morimos estamos constantemente en interacción con nuestros semejantes, la comunicación nos permite relacionarnos con otras personas como en el mundo que nos rodea”. Las relaciones interpersonales según las opiniones dadas por Ruiz y Dolan están implícitas en la comunicación, siendo la misma crucial para el éxito de una organización.



Dolan,<sup>2</sup> añade que:

“Con el transcurso de los años, muchos cambios han contribuido a modificar las relaciones interpersonales en el seno de las empresas. Los modelos mecanicistas de Taylor y Fayol así como la teoría X de McGregor han cedido el paso a una concepción más humanista del entorno laboral. Hoy día la creciente escolaridad de los empleados, les incita a querer participar activamente en las decisiones y se interesan cada vez más en la calidad de vida de trabajo”

En el mismo orden de ideas, Chiavenato,<sup>13</sup> sostiene que “las relaciones humanas representan una actitud, un estado de ánimo que debe prevalecer en el establecimiento o mantenimiento de los contactos entre personas”. Por lo tanto debe basarse en el reconocimiento de que los seres humanos poseen una personalidad propia que merece ser respetada.

Las opiniones expuestas por los autores citados con antelación, permite indicar que el Administrador de Enfermería si emplea las diferentes formas de comunicación, tiene la oportunidad de descubrir las necesidades y deseos de la enfermera de Atención directa, para coadyuvar a la efectividad en las actividades de cuidado que realiza a las personas hospitalizadas, objetivo que se logra entre otros aspectos a través de una comunicación eficaz.

En tal sentido debe propiciar un clima organizacional adecuado para establecer y mantener relaciones interpersonales indispensables y contribuir así, a la calidad de vida en el trabajo de los integrantes de la organización y al logro de los objetivos planteados, tanto colectivos como personales.

Además las relaciones interpersonales ayudan a la enfermera a comprender a la gente que cuida, a la que llega a conocer, a la que ama y con quien trabaja. Es una fuerza que cuando es usada cuidadosamente proporciona alegría, comprensión, satisfacción, acercamiento y una comunicación eficaz, afectiva y efectiva.

En cuanto a la comunicación eficaz, Chiavenato,<sup>13</sup> la describe como “el intercambio de información entre los individuos; por tanto constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. Sostiene además que como actividad administrativa cumple dos propósitos esenciales:

- a) Proporcionar la información y explicación necesaria para que en las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b) Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Dolan,<sup>2</sup> la define como: “Un proceso bilateral de intercambio y comprensión de información entre al menos dos personas o grupos; intercambio puesto que en una persona o grupo transmite una información a otra persona a otro grupo que recibe”. Amplía y señala que:

“Constituye la espina dorsal de muchos procesos organizativos refiriéndose a los aspectos del esfuerzo y la motivación, al liderazgo y la toma de decisiones, solución de problemas, las actitudes y la constitución de equipos de trabajo; en todos estos subyace la comunicación, es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, es una condición sine qua non de la existencia Humana”

La comunicación eficaz requiere que el significado de las mismas gira entorno a su efectividad y al clima en el cual se lleva a cabo Huber “la comunicación eficaz se alcanza con una transmisión de mensajes claros, directos, dirigidos y frecuentes, los tres ingredientes necesarios para crear y después concebir una comunicación más efectiva son: la confianza, el respeto y la empatía”.

La empatía según Cantón,<sup>18</sup> “involucra capacidad de escuchar, de recibir impresiones de las personas y del grupo, especialmente impresiones emocionales, necesidades y deseos de adjudicarles la importancia que realmente tienen”. Según lo señalado por este autor, se deduce que la empatía contribuye a la comunicación eficaz, para que el mensaje fluya sin ninguna dificultad.

Al análisis de lo antes expuesto sobre la comunicación se requiere reflexionar sobre el ambiente que existe dentro de los hospitales, necesitando considerar a la comunicación como un todo dentro de los mismos, pero especialmente dentro del ejercicio de Enfermería basada en comunicaciones más eficaces y más humanas. O'Brien,<sup>19</sup> sostiene que “el Departamento de Enfermería deberá tener un método que permita el flujo de información tanto vertical ascendente como descendente”. Además es fundamental conocer del empleado, que lo motiva, cuáles son sus metas y sus ambiciones, ayuda a los gerentes de enfermería a mantener un ambiente favorable de trabajo.

La comunicación es un factor esencial a considerar siempre para el logro del éxito personal, profesional y organizacional, Ribeiro,<sup>20</sup> sostiene que la preocupación de un líder desde el punto de vista de la comunicación, es “hablar el lenguaje de sus seguidores”, y utiliza el término lenguaje para englobar el conjunto de los sentidos por los que se transmite y se recibe la información, decisivos para la eficacia de la comunicación.

La interpretación de las ideas expuestas por los autores citados, indica la importancia de la comunicación como medio para facilitar la interacción humana donde las relaciones interpersonales armoniosas y una comunicación eficaz facilitan y promueven un ambiente laboral productivo. En virtud de lo cual, las relaciones interpersonales y la comunicación eficaz se eligen como indicadores para medir la comunicación; factor que definido operacionalmente se refiere al conjunto de actividades profesionales realizadas por el gerente de enfermería para establecer y mantener con sus subalternas relaciones interpersonales y una comunicación eficaz. Estos indicadores se definen operacionalmente a continuación.

## Relaciones Interpersonales

Conjunto de actividades profesionales realizadas por el administrador de Enfermería, para interactuar con sus subalternos, los escucha con atención, toma en cuenta sus opiniones, respeta sus sentimientos (alegría, rabia, tristeza), y se dirige a ellos con confianza y ofrece oportunidad para el acercamiento y la confianza, además los trata con lealtad y justicia.

## Comunicación Eficaz.

Se constituye sobre la premisa que debe transmitirse la información apropiada y precisa, en tal sentido es preciso establecer planes que la fomenten. De Censo y otros<sup>21</sup> sostienen que la “construcción de una comunicación eficaz incluye el compromiso de la dirección, una comunicación hacia arriba, la determinación del mensaje que se va a comunicar, la posibilidad que haya retroalimentación y las fuentes de información”.

Simplificando la aplicación de una comunicación eficaz, se considera como conjunto de acciones profesionales realizadas por los líderes de enfermería para transmitir información a sus subalternos en forma clara, concreta y oportuna.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### Diseño de la Investigación

Para responder a los objetivos propuestos se realizó un estudio de campo tipo descriptivo el cual tuvo como propósito, determinar el liderazgo de los Administradores de Enfermería en sus factores: Toma de Decisiones y Comunicación de la unidad de Hospitalización de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza R”.

Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un ambiente o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Ballestrini<sup>26</sup> señala que los estudios descriptivos “infieren la descripción con precisión acerca de las singularidades de una realidad estudiada”. En este caso referida al Liderazgo de los Administradores de Enfermería del Departamento de Pediatría. Es un estudio de campo por lo que los fenómenos se enarcan dentro de la tradición científica donde se ha hecho un muestreo y control de las variables tratando los dato de forma cuantitativa.

#### Población

La población estuvo conformada por 20 enfermeras de atención directa que se encontraban activas laborando en el Departamento de Pediatría del Hospital “Dr. Pastor Oropeza”, Barquisimeto, Estado Lara.

#### Muestra

La muestra probabilística al azar simple aplicando el método de lotería, estuvo constituida por diez (10) Enfermeras de Atención Directa que representaron el 50% de la población y debían satisfacer el criterio de poseer títulos de estudios superiores en Enfermería (Técnicos Superiores y Licenciados en Enfermería).

#### Métodos y Técnicas de Investigación

El método que se utilizó fue la encuesta, fundamentado en la operacionalización de la variable En la técnica se diseño un instrumento, basado en la operacionalización de las variables en estudio el cual, consta de dos partes; la primera parte midió datos socio – laborales de la muestra opinante referidos a: Nivel Académico de Enfermería obtenido, Unidad de Atención donde Laboran y Turno de Trabajo; la segunda parte diseñada en escala de Likert, consta de veinticinco (25) enunciados con cinco categorías de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas veces, Casi Nunca y Nunca, midió la variable: Liderazgo de los Administradores de Enfermería.

## Validación y Confiabilidad

La validación del instrumento se realizó de manera extrema basada en juicios de expertos en contenidos y uno en metodología, con los resultados obtenidos se procedió posteriormente a mejorar el instrumento.

Posteriormente para realizar el estudio piloto se aplicó un grupo de diez (10) enfermeras de la misma unidad de estudio, con características similares a la muestra que participó en la investigación definitiva. La confiabilidad interna se realizó mediante la aplicación del Coeficiente Alpha de Cronbach con un resultado estadísticamente significativo de (0,92), el cual indicó la consistencia interna del mismo.

## Plan para Recolección de Datos

A fin de cumplir con el propósito del estudio, se envió comunicación escrita a la dirección del Hospital, a la Jefe de Enfermeras y Supervisoras de la unidad seleccionada para el estudio, a fin de informarles acerca de los objetivos del presente estudio; solicitarles su autorización y colaboración. Se realizaron entrevistas a las enfermeras seleccionadas de los diferentes turnos con la finalidad de solicitarles su participación espontánea para recabar información requerida a través de la aplicación del cuestionario al cual fue respondido de manera anónima y confidencial para asegurar la veracidad de las respuestas.

## Técnica de Análisis de los Resultados

Los datos fueron tabulados en forma manual, y representados en cuadro y gráficos con ayuda de la estadística descriptiva y el programa Excel.

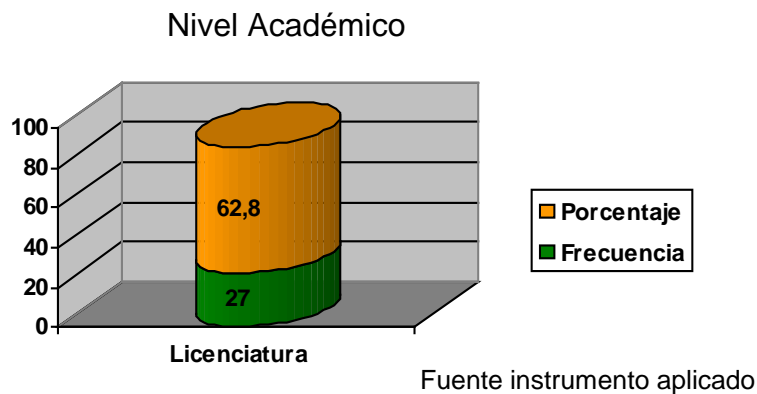
## CAPITULO IV

### PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan las características de la muestra y los resultados del estudio. Los datos representados en cuadro estadísticos definen las frecuencias absolutas en cada uno de los ítems con su respectiva estimación porcentual, posteriormente se hace el análisis cualitativo y la interpretación correspondiente. Los porcentajes se ilustran mediante cuadros y gráfico. La interpretación de la información se realizó destacando los valores más relevantes en cada uno de los ítems. Los resultados obtenidos se analizan a la luz de los fundamentos teóricos que sustentan el estudio.

Gráfico N° 1

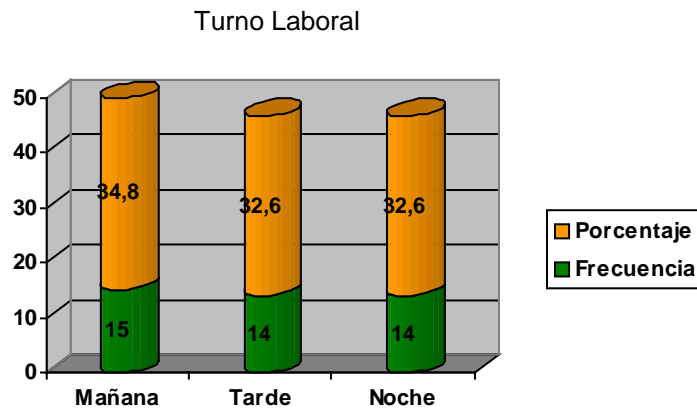
Distribución Porcentual de Enfermeras de Atención Directa. Según Nivel Académico. Unidad Hospitalización de Pediatría Hospital "Dr. Pastor Oropeza".



Los resultados demuestran que la formación académica adquirida, permite a estos representantes de la profesión aplicar un cuidado acorde y oportuno a los niños hospitalizados en la Unidad de Pediatría del hospital en referencia (gráfico N° 1)

Gráfico N° 2

Distribución porcentual de Enfermeras de Atención Directa según Turno Laboral, Unidad de Hospitalización de Pediatría Hospital "Dr. Pastor Oropeza".



Fuente instrumento aplicado

Gráfico N° 3.

Dimensión Toma de Decisiones en su indicador Conductas de Liderazgo

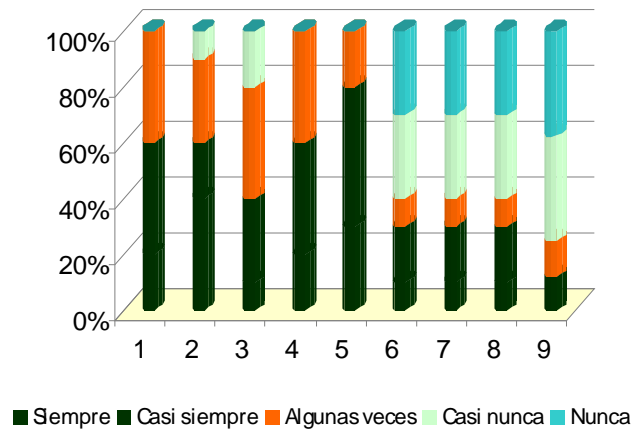
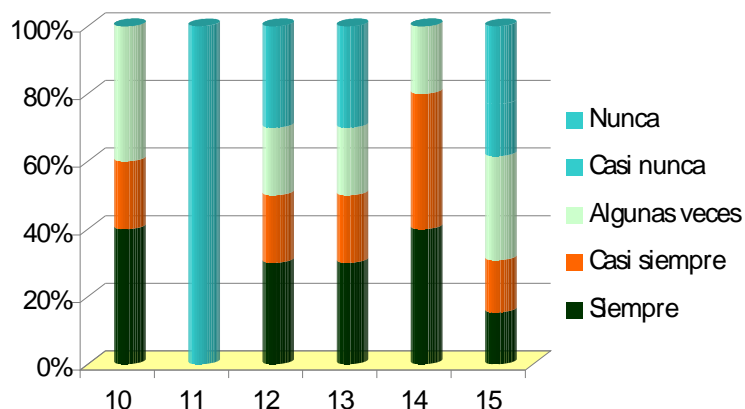


Gráfico N° 4.

Dimensión Toma de Decisiones en su indicador Conductas de dirección



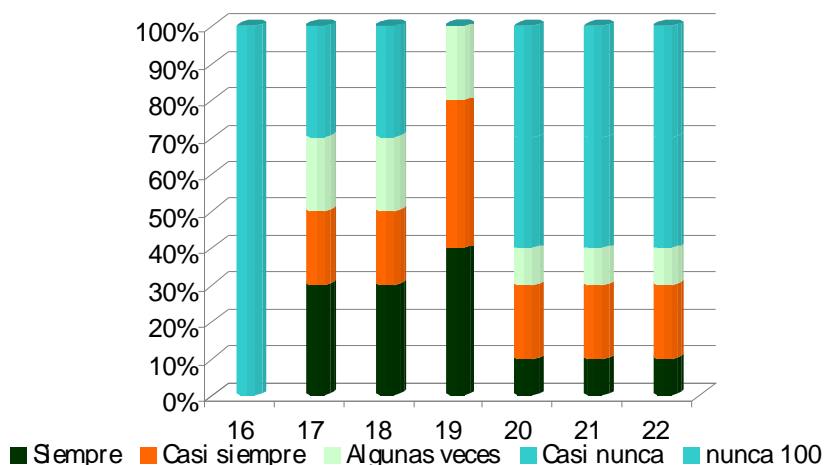
La toma de decisiones es una facultad que desarrollan los líderes para resolver problemas o cambiar y mejorar situaciones laborales, opina la autora de esta investigación. Por lo tanto la actitud asumida por ellos ante situaciones revelan las conductas de dirección que les permite orientar un proceso. En este sentido, los resultados evidencian que existe una disposición de los jefes inmediatos en mantener una dirección un poco errática al tomar decisiones. En el ítem 10 el 40% cree que siempre su jefe inmediato establece Normas para dirigir las actividades de sus subalternos, pero este mismo porcentaje (40%), opina que algunas veces lo hace. En el ítem 11 el 100% de la muestra informó que nunca su jefe inmediato establece planes de cuidado para dirigir las actividades de sus subalternos. Esta es una realidad que se observa en las unidades clínicas, por lo general los coordinadores y supervisores son absorbidos por las funciones administrativas y no ejecutan funciones de atención directa con su personal, la cual es importantísima para monitorear el desempeño laboral de ellos.

El resto de los indicadores que midieron: la asignación de suficientes recursos humanos y materiales, supervisa y evalúa las actividades que realizan sus subalternos, no se observa una tendencia marcada si se analizan cada categoría, pero si se suman las que tipifican algunas veces, casi nunca y nunca alcanzan porcentaje bien elevados, en promedio 60%.



Gráfico 5

Dimensión comunicación en su indicador Relaciones Interpersonales

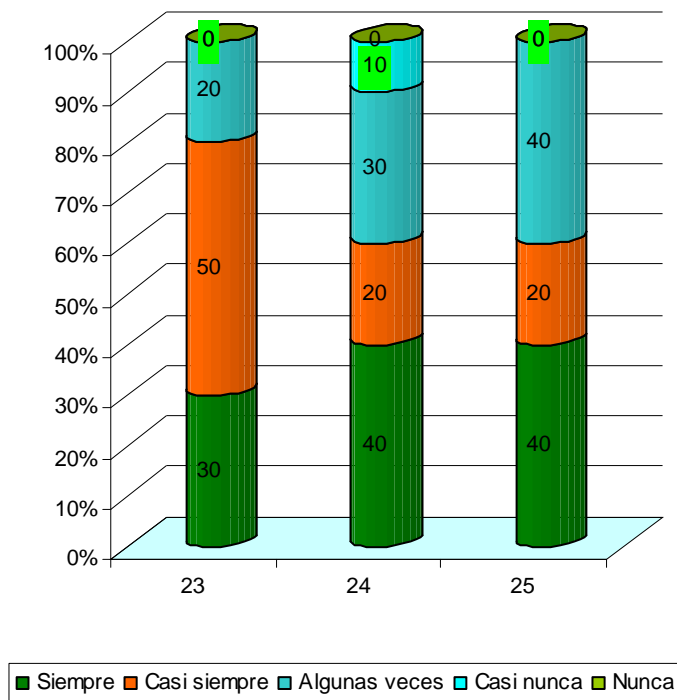


La comunicación es una herramienta imprescindible para mantener buenas Relaciones Interpersonales. En este sentido en el ítem 16 el 100% afirmó que nunca La conducta asumida por su jefe inmediato indica que escucha con atención las opiniones de sus subordinados. Esta afirmación indica que la comunicación se establece en una sola dirección.

En el resto de los indicadores se evidencia una marcada orientación hacia las categorías casi nunca y nunca con promedio de 55% por lo tanto el jefe inmediato casi nunca y nunca toma en cuenta las opiniones de sus subordinados, o se respeta los sentimientos, o se trata con honestidad a sus subordinados, con lealtad o Justicia.

Sin embargo es necesario, destacar que en el ítem 19 la sumatoria de siempre y casi-siempre (80%), opinan que la conducta asumida por tu jefe inmediato indica que trata con confianza a sus subordinados, no fue objeto de este estudio indagar cual sería el tipo de actitud asumida para demostrar confianza, si es con el trato amigable, o que designa actividades que requieren cierto nivel de importancia.

Gráfico N° 6. Conductas de Dirección



Fuente instrumento aplicado

Posiblemente, uno de los elementos que más situaciones negativas crean en el clima organizacional de las unidades clínicas es la falta de una comunicación efectiva y eficaz para transmitir información bidireccional. En el ítem 23 el 50% cree que casi siempre el jefe inmediato transmite información clara a sus subalternos, en tanto que el 30% siempre lo hace y un 20% opinó que algunas veces. Si se analiza con mayor profundidad estos resultados, se hará evidente que la comunicación tiene una alta probabilidad de resultar ineficaz.

El jefe inmediato transmite información concreta a sus subalternos fue respondida por el 40% como que siempre es de esa manera, mientras que el 30% informa que algunas veces es así.

El ítem 25 midió si el jefe inmediato transmite información oportuna a sus subalternos y un 40% siempre actúa de esta manera. Mientras que el 20% opinó que casi siempre le entregan la información de manera oportuna y un 40% alegó que algunas veces es así. Esta información refleja que algunas veces el personal recibe la información en el momento que es necesario, pero otras no.

La apreciación de la muestra estudiada de la forma como los Administradores de Enfermería del Departamento de Pediatría, toman sus decisiones, guarda relación con lo expresado por Dolan, quien considera la toma de decisiones, como un proceso relacionado exclusivamente con el comportamiento humano que se da en todos los ámbitos y situaciones

inherentes a todas las personas. Están relacionadas con alternativas más o menos racionales para resolver un problema en específico. En Enfermería, la toma de decisiones constituye el medio a través del cual en forma habitual se busca la resolución de problemas con la plena identificación y el análisis de los mismos.

Por su parte McGregor<sup>14</sup> reconoce que se encuentra un compromiso genuino del grupo cuando se comparten ideas sobre el logro de objetivos, por lo que puede esperarse de él, una participación activa y comprometida, lo cual depende una gran parte de las habilidades y estrategias que posea y utilice el gerente para ejercer su influencia dentro del grupo.

La autora de presente informe de investigación considera que las conductas de liderazgo de los Administradores de enfermería han de estar dirigidas a orientar y utilizar incentivos para despertar la motivación de los seguidores. Estas conductas favorecen y fortalecen la cohesión del grupo, el compromiso profesional de cada enfermera, y su participación en la toma de decisiones. Al respecto, Huber expresa que el conocimiento, motiva a la gente para trabajar, más la confianza, el entusiasmo, la visión, los valores y la capacidad para asumir riesgos son cualidades importantes de liderazgo.

En el presente estudio se reconoce que la autonomía profesional es determinante para el ejercicio de la práctica profesional de enfermería, razón por la cual sus Administradores han de estar atentos para ayudar a satisfacer inquietudes del personal vinculadas a minimizar el trabajo rutinario, promover la autonomía en la toma de decisiones, la libertad para organizar tareas dirigidas al cuidado de personas que lo requieran.

La evaluación de la muestra bajo estudio acerca de las relaciones interpersonales que establecen los Administradores de enfermería con el personal bajo su ámbito de control se diferencia moderadamente de lo indicado por Ruiz de Trias<sup>17</sup> quien describe las relaciones interpersonales como la forma primaria, directa y personal de la comunicación, pues ofrece la oportunidad de verse, compartir ideas, permite la comunicación verbal gestual.

La autora del presente estudio enfatiza que las relaciones interpersonales ayudan a la enfermera a comprender a la gente que cuida, a la que llega a conocer, a la que ama y con quien trabaja; es una fuerza que cuando es usada cuidadosamente proporciona comprensión, satisfacción, acercamiento y una comunicación afectiva y efectiva. Comunicación que según Chiavenato es el intercambio de información entre los individuos por tanto constituye unos de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

La Mónica<sup>8</sup> al referirse a la comunicación expresa, que es el único vehículo para relacionarse y establecer vínculos estrechos por medio de los lenguajes tanto verbal como no verbal, implícito en cada cultura en particular. Así mismo Dolan, considera que la comunicación constituye la espina dorsal de muchos procesos organizativos, refiriéndose a los aspectos del esfuerzo y la motivación al liderazgo y la toma de decisiones, las actitudes y la constitución de equipos de trabajo; en todos estos subyace la comunicación, pues es la más básica y vital necesidad de los seres humanos. Es una condición sine qua non de la existencia humana.

La interpretación de las ideas expuestas por los autores citados indica la importancia de la comunicación como medio para facilitar la interacción humana, en donde las relaciones interpersonales armoniosas facilitan y promueven un ambiente laboral satisfactorio y productivo.

Por su parte la autora de la presente investigación enfatiza la importancia de la realimentación a los subalternos por parte del Administrador de los servicios de Enfermería; retroalimentación que para que sea eficaz, requiere de un clima laboral donde impere una relación honesta, de confianza y que la información sea relevante para que sea aceptada. Herzberg citado por James y Cols<sup>12</sup> señala que la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción humana, mejoran al cimentar específicamente un mayor campo de acción para los logros y reconocimientos personales, un trabajo de mayores responsabilidades y retos, así como mejores oportunidades para el logro y crecimiento individual.

La apreciación de la muestra opinante sobre las actividades profesionales de los Administradores de enfermería para demostrar su liderazgo en la toma de decisiones y establecer una comunicación eficaz defiere moderadamente de lo establecido por Sallenave<sup>5</sup> quien reconoce que el gerente integral en su modo de pensar, sentir y actuar, ha de ser estratega, organizador y líder; esta última faceta es una cualidad derivada de la sensibilidad a las personas en cuanto a comprenderlos entender sus fortalezas y debilidades y la manera de canalizarlas.

Ideas afines sostiene Ginebra<sup>9</sup> al considerar que la influencia es una de las grandes herramientas del líder, sin ser exclusiva de él; es en el líder donde la influencia adquiere carácter y asiduidad, pues el líder es un gran persuasor. La autora del presente estudio infiere que una persona líder se destaca porque ejerce su influencia sobre los demás mediante el establecimiento de relaciones interpersonales que hacen posible ayudarlos a reflexionar a tener seguridad y conocimiento de sí mismos, ofrecerle apoyo y potenciar sus mejores cualidades; de esta manera lograr cambios de comportamiento en beneficio propio y de la organización.

Finalmente, Robbins<sup>7</sup>, Casado<sup>10</sup> y Huber<sup>11</sup> describen al liderazgo como el proceso de influencia en un individuo o grupo para lograr metas en donde las relaciones interpersonales son un factor determinante. La autora de la presente investigación reconoce que los Administradores de enfermería tienen la oportunidad de desarrollar sus cualidades como líderes, mediante la realización de acciones profesionales que sirvan para ejercer influencia de resultados positivos, en el personal que dirige, lo que puede generar en ambos (Administradores y personal) un grado más elevado de motivación, un ejercicio profesional más comprometido y por ende una mayor nivel de satisfacción.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Liderazgo de los Administradores de Enfermería en sus factores: Toma de Decisiones y Comunicación, los objetivos específicos orientaron el desarrollo de la investigación lo cual se concluye.

En la variable Liderazgo de los Administradores de Enfermería, en su factor Toma de decisiones la preferencia de los sujetos muestrales evidencia una moderada aceptación a las actividades profesionales de los Administradores de Enfermería para tomar decisiones y establecer una comunicación eficaz con el personal bajo su ámbito de control.

Estos resultados revelan diferentes puntos de vistas ya que los porcentajes se distribuyen de manera proporcional. Es decir que en factor Toma de Decisiones, la tendencia preferente de las EAD evidencia que existe una disposición de los jefes inmediatos en mantener una dirección carente de consenso al tomar decisiones; un mediano porcentaje de la muestra cree que siempre su jefe inmediato establece normas para dirigir las actividades de sus subalternos.

La apreciación de la muestra estudiada de la forma como los Administradores de Enfermería de la Unidad Hospitalización de Pediatría toman sus decisiones guarda relación con los expresado por Dolan, quien considera la toma de decisiones como un proceso relacionado exclusivamente con el comportamiento humano que se da en todos los ámbitos y situaciones inherentes a todas las personas relacionadas con alternativas mas o menos racionales para resolver un problema específico. En enfermería, la toma de decisiones constituye el medio a través del cual en forma habitual se busca la resolución de problemas con plena identificación y el análisis de los mismos.

McGregor<sup>14</sup> reconoce que se encuentra un compromiso genuino del grupo cuando se comparten ideas sobre el logro de objetivos, por lo que puede esperarse de él, una participación activa y comprometida lo cual depende una gran parte de las habilidades y estrategias que posea y utilice el gerente para ejercer su influencia dentro del grupo.

La autora del presente informe de investigación considera que las conductas de liderazgo de los Administradores de Enfermería han de estar dirigidas a orientar y utilizar incentivos para despertar la motivación de los seguidores. Estas conductas favorecen y fortalecen la cohesión del grupo, el compromiso profesional de cada enfermera, y su participación en la toma de decisiones. Al respecto, Huber expresa que el conocimiento motiva a la gente a trabajar más, la confianza, el entusiasmo, la visión, los valores y la capacidad para asumir riesgos son cualidades importantes del liderazgo.

En el presente estudio se reconoce que el Liderazgo del Administrador es determinante para el ejercicio de la práctica profesional de enfermería, razón por la cual sus dirigentes han de estar atentos para ayudar a satisfacer inquietudes del personal vinculadas a minimizar el trabajo rutinario, promover la autonomía en la toma de decisiones, la libertad para organizar tareas dirigidas al cuidado de personas que lo requieran.

En cuanto al factor Comunicación, la evaluación de la muestra bajo estudio acerca de las relaciones interpersonales que establecen los Administradores de Enfermería con el personal bajo su ámbito de control se diferencia de los indicado por Ruiz de Trias<sup>17</sup> quien describe las relaciones interpersonales como la forma primaria, directa y personal de La Comunicación, pues ofrece la oportunidad de verse, compartir ideas, permite la comunicación verbal gestual.

La autora del presente estudio enfatiza que las relaciones interpersonales ayudan a la enfermera a comprender a la gente que cuida, a la que llega a conocer, a la que ama y con quien trabaja; es una fuerza que cuando es usada cuidadosamente proporciona comprensión, satisfacción, acercamiento, y una comunicación afectiva y efectiva; comunicación que según Chiavenato es el intercambio de información entre los individuos por tanto constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

La Mónica<sup>4</sup> al referirse a la comunicación expresa, que es el único vehículo para relacionarse y establecer vínculos estrechos por medio de los lenguajes tanto verbal como no verbal, implícito en cada cultura en particular. Así mismo Dolan considera que la Comunicación constituye la espina dorsal de muchos procesos organizativos, refiriéndose a los aspectos del esfuerzo y la motivación al liderazgo y la toma de decisiones, las actitudes y la constitución de equipos de trabajo; en todos estos subyace la comunicación, pues es la más básica y vital necesidad de los seres humanos. Es una condición sine qua non de la existencia humana.

La interpretación de las ideas expuestas por los autores indica la importancia de la comunicación como medio para facilitar la interacción humana, en donde las relaciones armoniosas facilitan y promueven un ambiente laboral satisfactorio y productivo.

Por su parte la autora de la presente investigación enfatiza la importancia de la realimentación a los subalternos por parte del Administrador de los Servicios de Enfermería; retroalimentación que para que sea eficaz, requiere de un clima laboral donde impere una relación honesta, de confianza y que la información sea relevante para que sea aceptada. Herzberg citado por James y Cols<sup>6</sup>, señala que la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción humana, mejoran al cimentar específicamente un mayor campo de acción para los logros y reconocimientos personales, un trabajo de mayores responsabilidades y retos, así como mejores oportunidades para el logro y crecimiento individual.

La apreciación de la muestra opinante sobre las actividades profesionales de los Administradores de Enfermería para demostrar sus liderazgo en la toma de decisiones y establecer una comunicación eficaz defiere moderadamente de lo establecido por Sallenave,<sup>5</sup> quien reconoce que el gerente integral en su

modo de pensar, sentir, actuar, ha de ser estratega, organizador y líder; ésta última faceta es una cualidad derivada de la sensibilidad a las personas en cuanto a comprenderlos, entender sus fortalezas y debilidades, y la manera de canalizarlas.

Ideas afines sostiene Ginebra,<sup>9</sup> al considerar que la influencia es una de las grandes herramientas del líder, sin ser exclusiva de él; es en el líder donde la influencia adquiere carácter y asiduidad, pues el líder es un gran persuasor. La autora del presente estudio infiere que una persona líder se destaca porque ejerce su influencia sobre los demás mediante el establecimiento de relaciones interpersonales que hacen posible ayudarlos a reflexionar, a tener seguridad y conocimiento de sí mismos, ofrecerles apoyo y potenciar sus mejores cualidades; de ésta manera lograr cambios de comportamiento en beneficio propio y de la organización.

Por su parte Robbins,<sup>7</sup> Casado<sup>10</sup> y Huber describen el liderazgo como el proceso de influencia en un individuo o grupo para lograr metas en donde las relaciones interpersonales son un factor determinante. La autora de la presente investigación reconoce que los Administradores de Enfermería tienen la oportunidad de desarrollar sus cualidades como líderes, mediante la realización de acciones profesionales que sirvan para ejercer influencia de resultados positivos, en el personal que dirige, lo que puede generar en ambos (Administradores y personal) un grado más elevado de motivación, un ejercicio profesional más comprometido y por ende un mayor nivel de satisfacción.

## BIBLIOGRAFIA

- 1-Barett Richard. Liberando el Alma de las Empresas. Argentina: Editorial Producciones Gráficas; 2001.
- 2-Dolan, Simón. Los Diez Mandamientos para la Dirección de Personas. España: Ediciones Gestión S.A; 2000.
- 3-López, Nelson. Proyecto de Liderazgo para el Cambio en Venezuela. Venezuela: Editorial Lic. Sol Maria Zuñiaga; 2000.
- 4-Marriner-Tomey. Administración y Liderazgo en Enfermería. España: Editorial Mosby/Doyma Libros, S.A; 1996.
- 5-Sallenave, Jean Paul. La Gerencia Integral. Colombia: Editorial Norma, S.A; 1994.
- 6-Hersey y Cols. Administración del Comportamiento Organizacional. México: Prentice – May Hispanoamericana, S.A. Séptima edición; 1998.
- 7-Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México D.F: Editorial Prentice. Octava Edición; 1998.
- 8-La Mónica, Elaine. Dirección y Administración de Enfermería. España: Editorial Mosby/Doyma Libros; 1994.

- 9-Ginebra, Joan. Liderazgo en Acción. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A; 1997.
- 10-Huber, Diana. Liderazgo y Administración en Enfermería. México: Editorial McGraw Hill. Cuarta Edición; 1999.
- 11-Stoner, James y Cols. Administración. México D.F: Editorial Prentice; 1996 .
- 12-Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill. Segunda Edición; 1994.
- 13-McGregor, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A;1999.
- 15-Stoner, James y Wankel, CH. Administración. 3ª ed. México D.F. Editorial Prentice – May. Hispanoamericana, S.A; 1989.
- 16-Ruiz de Trias, N. Lengua Y comunicación I. Caracas: Universidad Nacional Abierta. Estudios Generales. Editorial Copyright; 1991.
- 17-Canton, Félix. El Factor Humano en la Organización. Colombia: Editorial Printer Latinoamericana Ltda; 2002.
- 18-O'Brien, Maureen. Comunicación y Liderazgo en Enfermería. México D.F: Editorial El Manual Moderno, S.A de C.V; 1983.
- 19-Ribeiro, Lair. El Éxito Empresarial. España: Ediciones Urano, S.A; 1997.
- 20-Dicenso, David y Robbins, Estephen. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores; 2001.
- 21-Fletcher Carol. Dissatisfaction and Labor Satisfaction of the Hired Nurses. JONA. 2001; 31(6).
- 22-Sanmiguel y Román de Cisneros. Habilidades de Liderazgo de los Administradores de Enfermería y la Satisfacción Laboral de las Enfermeras de Atención Directa. Venezuela. Trabajo de Grado. Maestría en Enfermería. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo; 2000.
- 23-Jiménez y Zambrano de Guerrero. Socialización Profesional de la Enfermería y su Satisfacción Laboral. Venezuela, Trabajo de Grado. Maestría en Enfermería. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo; 1999.
- 24-Rebolledo, Dinora; Zambrano, Noris. Gerencia en Enfermería y el Desempeño Laboral del Personal de enfermería, Venezuela. Trabajo de ascenso. Programa de Enfermería. UCLA; 2003.
- 25-Ballestrini, Mirian. Como se Elabora el Proyecto de Investigación, Segunda Edición. Venezuela – Caracas: Editorial. B.L Consultores Asociados; 1998.



26-Delduca, María; Rodríguez Yolanda. El Desempeño Laboral de las Enfermeras Supervisoras y La Satisfacción Laboral de las Enfermeras de Atención Directa. Venezuela. Trabajo de grado. Maestría en Enfermería. Área de Estudio de postgrado. UC; 2002.