

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA
DE OCCIDENTE



**“ESTILO DE LIDERAZGO QUE APLICAN LAS ENFERMERAS
QUE LABORAN EN EL HOSPITAL DE RETALHULEU DE
ACUERDO AL MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD”**

Estudio descriptivo transversal, realizado en el mes de
Junio del año 2,005

IRLANDA ONDINA REYES SANTIZO

Asesora: Licda. Lidia Marina Reina

Revisora: Msc. Mirna Leticia Signor

PRESENTADA A LAS AUTORIDADES DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS
MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA DE OCCIDENTE

PREVIO A OPTAR EL GRADO DE

LICENCIADA EN ENFERMERÍA

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2008



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
 ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA
 DE OCCIDENTE

ESTUDIO DE LIBERAZGO QUE APLICAN LAS ENFERMERAS
 QUE LABORAN EN EL HOSPITAL DE RETAJULEU DE
 ACUERDO AL MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

Estudio descriptivo transversal, realizado en el mes de
 Junio del año 2008

IRLANDA ONDINA REYES SANTIZO

Asesor: Licda. Lidia Marina Rains
 Revisor: Msc. Mirna Leticia Signor

PRESENTADA A LAS AUTORIDADES DE LA DIVISION DE CIENCIAS
 MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y
 ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA DE OCCIDENTE

PREMIO A OPTAR EL GRADO DE

LICENCIADA EN ENFERMERÍA

GUATEMALA, JUNIO DE 2008



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA DE OCCIDENTE



Artículo 8°. Responsabilidad

Solamente el autor es responsable de los conceptos y opiniones expresados en el contenido del trabajo de tesis. Su aprobación en manera alguna implica responsabilidad para la universidad de San Carlos de Guatemala.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Médicas
Escuela Nacional de Enfermería de Quetzaltenango
Unidad de Tesis



Quetzaltenango 6 de mayo de 2008

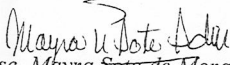
Enfermera
Irlanda Ondina Reyes Santizo
Presente

Se le da a conocer que el informe Final de su trabajo de Tesis Titulado: **"ESTILO DE LIDERAZGO QU APLICAN LAS ENFERMERAS/OS EN BASE AL MODELO HERSEY Y BLANCHARD"** Ha sido **REVISADO** y al establecer que cumple con los requisitos exigidos por esta Unidad, se le autoriza, a continuar con los trámites correspondientes para someterse a su examen privado y público.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA TODOS"


Msc. Myra Soto de Morales
Coordinadora
Unidad de Tesis



c.c. Archivo
c.c. Estudiante
cc. Directora



CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO (CUM)
 FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
 ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE
 12 Avenida 0-18 zona 1, Quetzaltenango Tel. 77612449 – 77631745
 E – mail encoxela@hotmail.com



LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA A TRAVÉS DE LA DIRECCION DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE. QUETZALTENANGO.

AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE TESIS TITULADO

“ESTILO DE LIDERAZGO QUE APLICAN LAS ENFERMER@S QUE LABORAN EN EL HOSPITAL NACIONAL DE RETALHULEU DE ACUERDO AL MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD”


Presentado por la estudiante IRLANDA ONDINA REYES SANTIZO
 Carné 200321656
 Trabajo Asesorado Por: Licda. Lidia Marina Reyna Cifuentes
 Y revisado por: Msc. Mirna Leticia Signor Díaz

Quienes lo avalan de acuerdo al Normativo de Tesis y Exámenes Generales, Grado académico de LICENCIATURA EN ENFERMERIA, PUNTO NOVENO, INCISOS 9.1 y 9.2 del ACTA 32-2004

Dado en la ciudad de Quetzaltenango a los 11 días del mes de junio del año dos mil ocho.


 Msc. Mirna Isabel García Arango
 DIRECTORA

Vo.Bo.


 Dr. Jesús Armando Oliva Leal
 DECANO
 Dr. Jesús Armando Oliva Leal
 DECANO
 2006-2010



ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Porque de Jehová viene la sabiduría y el conocimiento, por permitirme lograr y alcanzar con éxito mis metas.

A MIS PADRES:

Amado Reyes y Adela de Reyes, por el apoyo incondicional que me han brindado y hacer de mí una mujer luchadora, gracias por sus sabios consejos.

A MIS HIJOS:

Jennifer, Michael, Yeysson, y Esthephanie con cariño, sirva este triunfo, como ejemplo de superación en su vida futura.

A MIS HERMANOS Y DEMAS FAMILIA:

Mercedes, Amado, Fredy, y Jemima con todo cariño y admiración-

A MI ASESORA:

Licda. Lidia Marina Reina por su magnífica colaboración y el tiempo brindado a mi revisión.

A MI REVISORA:

Msc. Leticia Signor por su excelente colaboración y conducción en la realización del presente trabajo.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA DE OCCIDENTE.

Por brindarme los medios para ser una profesional de éxito.

AL HOSPITAL NACIONAL DE RETALHULEU:

Por la colaboración para realizar el presente estudio, en especial al personal de enfermería.

INDICE

RESUMEN	1
I. INTRODUCCION.....	2
II. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	3
III. JUSTIFICACIÓN	8
IV. OBJETIVOS	10
V. REVISIÓN TEÓRICA Y DE REFERENCIAS	11
A. Lider-	11
B. Liderazgo-.....	12
1. Características del liderazgo.....	14
2. Tipos de liderazgo.....	15
a. Líder o Jefe Democrático.....	15
b. Líder o Jefe Autocrático.....	16
c. Liderazgo Situacional	16
3. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	18
a. La conducta orientada a tareas	18
b. La conducta orientada a las relaciones	18
4. Relación Entre Estilos de Liderazgo y Etapas de Madurez de Los seguidores.....	21
C. Importancia del Liderazgo en enfermería	24
D. Fuerzas Que Afectan el Comportamiento del Liderazgo de Enfermería.....	26
1. El esquema de la organización de atención de salud	26
2. Personalidad del administrador de servicios de enfermería	27
VI. DISEÑO DE ESTUDIO	29
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32

VIII.	CONCLUSIONES	46
IX.	RECOMENDACIONES	47
X.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
XI.	ANEXOS	50
	A. Consentimiento Informado	50
	B. Inventario del Instrumento para Clasificar las Respuestas	51
	C. Entrevista Estructurada	52
	D. Inventario de respuestas de acuerdo situación planteada a enfer- mer@s del Hospital Nacional Retalhuleu.	55

RESUMEN

El presente estudio realizado fue de tipo descriptivo, transversal y tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo que aplican l@s enfermer@s en base al modelo de Hersey y Blanchard, en el Hospital Nacional de Retalhuleu. El trabajo de campo fue realizado con l@s enfermer@s que laboran en los diferentes servicios del hospital fueron entrevistad@s 25 enfermer@s obteniendo la información a través de un cuestionario estructurado del INAP (Institución Nacional de Administración Pública).

Los resultados obtenidos indican que l@s enfermer@s del Hospital Nacional de Retalhuleu manejan un estilo de liderazgo efectivo, así como que existe un desbalance entre relaciones interpersonales y tareas, también es evidente que el desempeño laboral y el manejo de aspectos relacionados a liderazgo son buenos, así como un grado de madurez moderada.

De acuerdo al modelo de Hersey y Blanchard en determinado momento l@s enfermer@s se ubican en los cuatro cuadrantes adaptándose y actuando según sea la situación pero analizando antes de actuar y/o tomar decisiones se evidencia buen manejo del proceso de cambio solución de problemas, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Basándose en el análisis de resultados se recomienda que se continúe fomentando el estilo efectivo de liderazgo que poseen l@s enfermer@s por medio de educación e incentivación laboral, esto incidirá en brindar atención de enfermería con calidad ya que el liderazgo se considera el punto central de procesos de grupos y como dirigir las actividades laborales con éxito en este caso en beneficio de los pacientes que son atendidos por enfermer@s en el Hospital Nac. De Retalhuleu.

En base al marco teórico que sustenta esta investigación se constituye que para que una enfermer@ sea una administradora eficaz que lleve planes a la práctica y alcance objetivos establecidos, también debe ser un líder adecuado.

II. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

A. Antecedentes

En la iniciación de un nuevo siglo, el cual proyecta un cambio radical en el conocimiento, en las estructuras político-administrativas, en los sistemas económicos y en los paradigmas tradicionales y por que no decirlo en el aspecto de salud se hace necesario formar a las enfermer@s como dirigentes y gestoras eficaces en un entorno de salud constantemente cambiante.

El paso desde la modernidad hacia la postmodernidad se ha venido dando dentro de los marcos de la revolución científica, la tecnología de punta, la globalización, el neoliberalismo y la innovación de todos los procesos administrativos.

La enfermería como casi todas las profesiones en América Latina, viven un intenso movimiento de cambios en las políticas sociales, económicas y de seguridad social dentro de todo esto el liderazgo cumple un rol de importancia como estrategia encaminada a lograr un mejor desempeño y posicionamiento; ya que permite lograr la intencionalidad de la calificación y transformación profesional.

Se han sugerido algunas cualidades como características convenientes que deben poseer los líderes, entre ellas inteligencia, iniciativa, creatividad, madurez emocional, energía, impulso, buena salud, confianza en sí mismo, grandes habilidades de comunicación, persuasión, percepción, utilidad y tolerancia a la ambigüedad.

La enfermer@ al estar íntimamente relacionada con la realidad de las condiciones y necesidades humanas, al tener contacto directo y comunicación permanente con individuos, núcleos familiares, grupos de comunidades, ha tenido la oportunidad y la "responsabilidad" de desarrollar la habilidad de influir en las personas, para que promuevan la salud, participen en la recuperación, lucha por desarrollarse y tener mayores satisfacciones.

En la actualidad, enfermería es considerada como una profesión que se basa en un conjunto de conocimientos los cuales permiten emitir juicios y tomar decisiones correctas que contribuyen al desarrollo humano porque concibe al sujeto individual

y colectivamente poseedor de un conjunto de necesidades humanas fundamentales y cuyos cuidados contribuyen a complementar y compensar, a fin de lograr la integralidad del sujeto sin establecer lineamientos jerárquicos.

La enfermería es concebida también como la responsable de la protección de una vida humana que es el centro de la reflexión, siendo el cuidado de la persona y de la vida humana de manera individual y colectiva a través de todo su proceso evolutivo así como el cuidado del entorno físico y social en el cual se van desarrollando la persona y la vida de los individuos y de las comunidades.

La administración de los servicios de enfermería, dentro del sistema de salud, amerita de profesionales que asuman el rol gerencial administrativo con un alto nivel de responsabilidad y ética, así como con amplio liderazgo, que motive cambios significativos según el área de competencia.

De esta manera, la práctica profesional de enfermería en la sociedad debe ser capaz de responder a los cambios que experimentan las organizaciones que brindan atención a la salud como parte del concepto organizacional con verdadera autonomía e identidad profesional centrada en los modelos y sistemas de enfermería, y en el trabajo de equipo que exige motivación, participación e interacción entre sus integrantes, lo que contribuye en gran medida, a lograr estilos de gerencia de enfermería que se adapten a los nuevos paradigmas que plantea la atención de la salud.

En el año 2000 fue realizado un estudio por licenciadas en enfermería de la Universidad de Antofagasta de Chile, el cual estableció que: "La enfermería a nivel mundial vive una crisis de identidad y necesita delimitar su campo de acción en el trabajo independiente, ya que es una debilidad interna el realizar mayoritariamente actividades de dependencia médica, e incluso al asumir otras tareas externas a las propias del rol".¹

De tal manera que, la visión de los nuevos profesionales de enfermería debe estar orientada hacia un compromiso por hacer de la práctica de la profesión disciplina y una ocupación que exprese el liderazgo en las reales necesidades de la sociedad, ya que la enfermería es una organización profesional sólida, con un cuerpo de conocimientos propios, una autonomía y métodos de trabajo que le identifican dentro del equipo dedicado a los cuidados de la salud. Desde esta perspectiva, la enfermería debe conllevar a un proceso de liderazgo que implique el gran desafío de

clarificar y hacer visible el rol del profesional de enfermería, reforzando la profesión como parte fundamental de los sistemas de salud².

En programas de Educación permanentes, tanto a nivel nacional como a nivel local, así como en congresos, seminarios, grupo gestor de desarrollo de enfermería, y en las diferentes instituciones de salud donde laboran enfermer@s se ha promovido como tema central "El Liderazgo" para mejorar el desempeño profesional y por ende la atención a pacientes, familias y comunidades del país.

En el año 2002, Licda. Mayra Soto realizó el estudio titulado Estilo de liderazgo que aplican las enfermer@s del Hospital Regional de Occidente, aplicando el instrumento del Instituto de Administración Pública, adaptado a la teoría de Hersey y Blanchard. La principal conclusión fue que las enfermer@s conocen su trabajo y son hábiles, pero no están motivadas y no asumen responsabilidades.

Actualmente se encuentra organizado el grupo de desarrollo de enfermería a nivel nacional, quienes desde hace más de una década han estado trabajando un plan de desarrollo para el gremio, siendo uno de sus objetivos fortalecer el liderazgo, en vista que se identificó, como un aspecto débil, para fortalecerlo en todas las enfermer@s del país y en los niveles de formación de recursos humanos de enfermería.

B. Definición del Problema

Enfermería es una parte esencial en la globalidad de los servicios de salud, cuando los servicios cambian lo hacen también sus diferentes componentes. Anteriormente se consideraba a la enfermería como un sector independiente en el cuidado sanitario y el procedimiento de enfermería como producto individual; esta línea ha sido abandonada debido a que se trabaja en equipo y la interacción que se tiene con distintos profesionales requiere de liderazgo, porque en sus actividades básicas la enfermer@ debe asumir funciones de dirección. Cada enfermer@ es parte importante en el equipo multidisciplinario, por lo tanto, sus conocimientos deben ser profundos en gestión y administración de los servicios así como desarrollar habilidades que permitan conducir a un equipo en un turno o en una unidad.

El liderazgo es importante para las actividades de dirección como delegar, guiar, aconsejar, evaluar, motivar y generar una adecuada comunicación en cooperación con los subalternos y miembros del equipo.

En el Hospital de Retalhuleu, es necesario revisar el papel que ejerce la enfermera, ya que en la mayoría de los casos se encuentran diferentes problemas como: que no hay reconocimiento de parte de la dirección de enfermería de las capacidades de liderazgo y de habilidades para toma de decisiones de las enfermeras. Se tienen muchos escenarios que permiten desarrollar las capacidades de liderazgo de grupo, cada uno de los profesionales con quienes se labora y se pueden identificar campos en los cuales se pueden abrir espacios para poder crecer como líderes, poco o casi nada de interés ha habido para desarrollar estilos de liderazgo y tenerlo en cuenta para realizar un ejercicio profesional adecuado, tomando el talento de la enfermera para ejercer verdadero liderazgo y cultivarlo. No se actúa en forma cooperativa y coordinada, no se ha podido formar masas críticas fuertes para el cambio y progreso en enfermería, no se ha visto compromiso de las enfermeras para desarrollo de liderazgo que también redunde en beneficio de la sociedad a la que sirve. La falta de confianza y credibilidad, la baja moral en la organización impiden el desarrollo de capacidades de liderazgo de las enfermeras y no se construyen estilos que den dinamismo y proyección a las organizaciones.

Teóricamente, el liderazgo y la administración como conceptos separados son fáciles de examinar pero en la realidad de la vida laboral están integrados y entrelazados. El gerente es la persona responsable de que la organización alcance los objetivos que han sido establecidos para su misión y visión. En enfermería el líder es responsable de forjar un equipo unido con habilidad, buena voluntad y esfuerzo ya que los clientes (pacientes) son el corazón de la organización y sin un estilo definido de liderazgo esto no es posible.

El líder logra una cohesión permanente del grupo para trabajar con entusiasmo en el logro de las metas que proponen, los triunfos así como los fracasos son del grupo.

C. Delimitación

Con la presente investigación se identificó el estilo de liderazgo que tienen las enfermeras en el Hospital Nacional de Retalhuleu en base al estilo de Hersey y Blanchard junio 2007.

D. Planteamiento Del Problema

Por lo anteriormente descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estilo de liderazgo aplican las enfermeras del Hospital Nacional de Retalhuleu en base al estilo de Hersey y Blanchard?

III. JUSTIFICACIÓN

El cambio que enfermería genere en la gerencia del cuidado debe ofrecer mejora en la calidad de vida del ser humano; en la dimensión física, espiritual, social e individual.

La capacidad visionaria del líder en enfermería debe ir dirigida a transformar las actitudes y sistemas del cuidado de salud cotidiano y lo caracterizado por el compromiso, la honestidad, la creatividad y la credibilidad, bases irremplazables en la excelencia y auténtica calidad del ser humano.

Mejorar la salud de las personas y de las poblaciones en una época en que aumenta las necesidades, la demanda, las expectativas de los consumidores y los costos. Conseguir el mejor equilibrio entre la necesidad, el conocimiento y los recursos. Se logra servicios que valgan lo que cuestan, al mismo tiempo que se mantiene o se mejora la calidad. Hacer los servicios más accesibles representa desafíos enormes a la enfermería y a cuantos participan en la gestión, formación, prestación de cuidados de salud y desarrollo profesional.

Algunas enfermeras tendrán responsabilidades directas de gestión de los servicios de enfermería, otras tendrán responsabilidades de gestión y administración más amplias. Cualquiera que sea su rol, las enfermeras que ocupan puestos de mando y gestión de los sistemas de salud durante la reforma y el cambio de esos sistemas necesitan una amplia gama de conocimientos y capacidades. Algunos de esos conocimientos y capacidades tienen mayor prioridad en distintos momentos, o en distintos países o sistemas de atención de salud, o han de aplicarse de manera diferente en sistemas y situaciones distintos.

Al producirse los grandes cambios políticos, económicos, sociales, con el ritmo del cambio y la reforma, las estructuras y procesos tradicionales quedan rápidamente obsoletas para responder a las nuevas necesidades, se precisa flexibilidad, fluidez y sobre todo líderes que respondan a las necesidades tanto reales como potenciales de la población.

Es necesaria una gestión de enfermería de alto nivel para mejorar los servicios de salud y que se vea reflejado en los resultados eficientes y eficaces.

Se necesita examinar la actual preparación de las enfermer@s para la gestión y el liderazgo y preguntarse si esa preparación es adecuada a las necesidades actuales de lo contrario la enfermería quedará atrás por la rapidez del cambio en el contexto de gestión y administración.

Hay maneras distintas en que las enfermer@s pueden desarrollar los conocimientos y capacidades necesarios para la gestión moderna: programas de estudios académicos en enfermería o gestión empresarial, estudios sobre políticas, conferencias, seminarios, formación continua, lo importante es identificar lo que se necesita para las diferentes personas y situaciones.

Las enfermer@s dirigentes y gestoras deben entender claramente las oportunidades que se ofrecen para los distintos tipos de roles de liderazgo en las diferentes estructuras y las capacidades necesarias para ellos.

El mundo actual es un fenómeno dinámico cambiante y altamente competitivo, que obligan al profesional brindar una excelencia en el cuidado, organización de los servicios, actitudes positivas, responsabilidad social; para lograrlo se necesita tener liderazgo eficiente y eficaz con un gran sentido de innovación.

La presente investigación incidirá en la atención a los pacientes del hospital Nacional de Retalhuleu pues los resultados darán pautas de acción, así mismo será de importancia para la disciplina de enfermería, porque se podrán identificar aspectos para la aplicación del liderazgo en la administración, también evidenciará el estilo de liderazgo, al cual podrán hacerse reformas para su fortalecimiento.

IV. OBJETIVOS

A. GENERAL

Objetivo General

Determinar el estilo de liderazgo que aplican las enfermer@s que laboran en el Hospital Nacional de Retalhuleu en base al modelo Hersey y Blanchard.

B. ESPECÍFICOS

Objetivos Específicos

1. Identificar el grado de madurez de los seguidores.
2. Conocer la conducta directiva de las enfermer@s que laboran en el Hospital Nacional de Retalhuleu.

V. REVISION TEORICA Y DE REFERENCIAS

En los últimos tiempos la enfermería ha tenido grandes avances, entre ellos la aplicación de nuevas tecnologías, especializaciones en las diferentes áreas, pero básicamente la enfermería se ha caracterizado por jugar un papel importante dentro de los servicios de salud, siendo la responsable de guiar actividades dentro de los mismos, es por ello que es importante el estudio del liderazgo conociendo a través de esto, qué es realmente el liderazgo y como se está aplicando en los servicios. A continuación se explica la teoría que fundamentará las variables contenidas en el estudio.

A. Líder

Es la persona reconocida y aceptada dentro de la comunidad o institución donde labora, y/o vive, que tiene la facilidad y habilidad de dirigir u orientar a otras personas en la solución de problemas.

Un líder es la persona que tiene características especiales entre ellas: sabe escuchar, analizar y comprender las necesidades de los grupos o individuos, cuenta con poder de decisión así como la habilidad para encauzar el trabajo y la atención del grupo o individuo sobre un problema o necesidad que se afronta, así como visualizar las posibles alternativas de solución.

Citado por Martínez (1,999)³ indica que los líderes del siglo XXI deben tener diez condiciones para ser un líder visionario las cuales son:

- Crear e inspirar una visión.
- Lograr que la visión sea compartida.
- Modelar el cambio.
- Señalar un objetivo y camino factible, retador y atractivo.
- Crear un proceso energizador de arraigo, motivación, reconocimiento y lealtad.
- Brindar a los clientes actuales y potenciales las razones necesarias suficientes para arraigarlo.

- Concentrar las alianzas estratégicas para fortalecer y generar un valor agregado a la organización en sus servicios y productos.
- Prioridad para el fortalecimiento de la empresa.
- Establecer un sistema de diagnóstico organizacional que mida las variables humanas y técnicas que inciden en la autentica productividad.
- Tener la flexibilidad para lograr una rapidez de respuesta que permita ser competitivo.

B. Liderazgo

El liderazgo es definido como el arte de dirigir, coordinar, motivar a individuos y grupos para el alcance de determinados fines, cuenta con capacidades verbales intelectuales y sociales.

El liderazgo se considera el punto central de los procesos de grupos, una característica de la personalidad, como el arte de inducir al cumplimiento, un ejercicio de la influencia, un tipo especial de acción, una forma de persuasión, una relación de poder, un instrumento para conseguir metas, un efecto de la interacción, una función diferenciada y una iniciación de estructura.

El liderazgo es importante en toda organización, para aumentar la eficiencia y la eficacia de sus actividades; así como la satisfacción de las personas que en ésta interactúan, a través de la influencia de un líder y con el acuerdo mutuo de las otras personas. El acto de ejercer influencia sobre individuos o grupos con el fin de tomar parte activa en el proceso de cumplir metas establecidas de mutuo acuerdo.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.⁴

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del

líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James McGregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

El liderazgo ha sido analizado de muchas formas por diferentes autores:

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.⁵

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".⁶

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

1. Características del Liderazgo

Los líderes preveen el futuro, inspiran a los miembros de la organización, trazan la ruta que ésta seguirá e infunden valores y así, las listas que los diferentes autores han realizado acerca de las características del liderazgo tienen rasgos en común que se detallan a continuación, aunque de manera muy reducida, ya que no todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no ocupan un puesto alto en la jerarquía, pueden poseer muchos o todos ellos.

- a. Rasgos de inteligencia, capacidad, personalidad, adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo, cooperación, habilidades para relacionarse con otros y capacidad administrativa, la capacidad de tener una visión más general de las cosas, la capacidad de transmitir esa visión a los demás, tener la habilidad de interpretar y describir las necesidades, aspiraciones y sentimientos del grupo. Tener una preocupación y un respeto genuino por las necesidades, aspiraciones, sentimientos y capacidades de quienes conforman el grupo. Tener la capacidad de comunicar a personas ajenas al grupo las necesidades, aspiraciones, sentimientos y capacidades de sí mismo. La capacidad de inspirar en los demás el deseo de hacer cosas que de otra manera no harían.
- b. La capacidad de dirigir a las personas y concentrar su energía en metas específicas, manteniendo la moral del grupo en un alto nivel.
- c. Tener el suficiente entusiasmo para que el grupo alcance su propósito, sus objetivos y normas de rendimiento.
- d. Tener un continuo deseo de cambio.
- e. Poseer la energía indispensable para conducir los asuntos del grupo.
- f. Honestidad e integridad.

El líder debe ser capaz de hacer uso eficaz y responsable del poder, tener un profundo conocimiento de los individuos, capacidad de inspirar en los demás la necesidad de emplear sus capacidades en las ejecuciones de un proyecto. Todo ello refleja el estilo de liderazgo y el ambiente que éste genera, es decir, el diseño y sostenimiento de condiciones favorables al desempeño. Es importante, que el líder

pertenezca al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros, los patrones culturales y significados que allí existe.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o al más brillante, al mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones según sea la necesidad que se tenga.

En algunos casos el líder reside principalmente en el tipo de autoridad que se ejerce, es decir, que es una persona que ocupa un puesto alto en la jerarquía de una institución con una autoridad declarada. A quien de manera explícita se le ha conferido el grado de poder y autoridad que necesita para llevar a cabo aquellas actividades que se le han encomendado.

Pero puede haber líderes que inclusive no estén ocupando un puesto alto en la jerarquía de la institución y sin embargo, poseen tal influencia en quienes lo rodean que no necesita una autoridad declarada para influir en aquellos que están junto a él. El liderazgo es cuestión de valores, el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor, por eso se requiere que se ofrezca a los seguidores, suficiente información sobre las alternativas para que el hombre entienda su capacidad de elección, puede usarla para cualquier cambio que sean necesario, para desarrollar el liderazgo personal y la auto motivación, debe ser paciente y prudente.

2. Tipos de Liderazgo

a. Líder o Jefe Democrático

Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas, en forma amistosa, bajo su dirección y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo.

"El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo"⁷

3. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

“Hersey y Blanchard” trabajaron lo relacionado al liderazgo y consideran que ningún estilo de liderazgo resulta eficaz en todas las situaciones.⁹

Las fuerzas que existen dentro del líder, los miembros del grupo y la situación determinan el estilo de liderazgo que utiliza un líder. Los autores indican que existen dos factores que pueden determinar el comportamiento del líder siendo estos:

a. La conducta orientada a tareas

Es la medida en que un líder organiza y define las funciones del individuo y/o miembros de un grupo explicando actividades que desempeñará cada uno, así como cuándo, dónde y cómo debe llevarse a cabo. Además, se caracteriza por el grado en el que el líder define los modelos en que tienen que ejecutarse las tareas.

b. La conducta orientada a las relaciones

Es el grado en que un líder establece relaciones personales con los individuos o miembros de un grupo, la cantidad de apoyo socio emocional y respaldo psicológico que brinda el líder, así como, las medidas en que éste propicia comunicaciones interpersonales y los comportamientos de colaboración.

La teoría del ciclo de vida, indica que la diferencia entre los estilos eficaces e ineficaces (de liderazgo) no está con frecuencia en el comportamiento real de líder, sino en adecuar este comportamiento en la situación en que se hace uso de él. Hersey y colaboradores creen que cuando se trabaja con personas que tienen un bajo nivel de madurez en el cumplimiento de una misión específica, el estilo de alto nivel de tareas (cuadrante 1) tiene mayores probabilidades de éxito, mientras que tratar con personas con una madurez media en el cumplimiento de tareas, parecen ser más apropiadas una estructura moderada y un estilo socio emocional moderado o alto (cuadrantes 2 y 3) por otra parte un estilo de bajo nivel de ocupación y de relaciones (cuadrante 4) tiene mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con personas que poseen un alto nivel de madurez en el desempeño de sus tareas.

El concepto de madurez en el cumplimiento de sus tareas, es exclusivo de Hersey y Blanchard y ofrece una razón para cambiar el estilo de liderazgo en relación con capacidades del usuario. Estos autores sugieren que los líderes con éxito son aquellos capaces de adaptar su comportamiento de tal forma que resulta apropiado a las exigencias únicas de cada situación.

Esta teoría es de gran importancia para los seguidores, dado que, en definitiva, son ellos quienes otorgan a una determinada persona el poder para ejercer influencia, y quienes deciden seguirla o no, con un sentimiento de verdadero compromiso con los objetivos. Cabe señalar que más a menudo de lo que se quisiera, algunos directivos consiguen que sus colaboradores hagan lo que se les pide, pero sin un real involucramiento con los objetivos del grupo o de la organización. En estos casos, no se puede hablar de un proceso de liderazgo eficaz, tal como se ha definido en el presente estudio.

Un proceso de liderazgo realmente eficaz es aquel que permite alcanzar resultados que resultan convenientes y satisfactorios para el grupo y sus miembros en el largo plazo, y en el cual los seguidores experimentan un sentido de propiedad sobre dichos resultados. Esta experiencia es la que permite a los seguidores actuar en una determinada dirección, aún sin el control presente y directo del líder.

El postulado central de la teoría de Hersey y Blanchard es que un buen liderazgo se logra aplicando el estilo apropiado de acuerdo a la madurez de los seguidores.

La madurez de los seguidores se define como la capacidad y deseo de los colaboradores para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta hacia los objetivos que necesitan ser alcanzados.

La madurez se compone de dos dimensiones: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera incluye los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una determinada tarea, mientras que la segunda, denota la disposición o motivación intrínseca para dicha tarea. La característica de intrínseca se refiere a la disposición a actuar de una determinada manera, movido fundamentalmente por la satisfacción personal que ello

conlleva, incluso en ausencia de controles o incentivos extremos a la persona, como podrían ser la supervisión del directivo o el dinero.

Dependiendo del grado en que se encuentren ambas dimensiones en los seguidores, es posible identificar cuatro etapas de madurez:

- *Madurez 1 (M 1)*

La persona no puede (no tiene los conocimientos o las habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar la responsabilidad de la tarea.

- *Madurez 2 (M 2)*

La persona tiene un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea.

- *Madurez 3 (M 3)*

La persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer, por lo tanto no está dispuesto a seguir lo que el líder le pide.

- *Madurez 4 (M 4)*

La persona puede y quiere hacer la tarea; se siente preparado, seguro y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

El concepto de madurez se aplica para definir la preparación y disposición de los seguidores frente a una tarea específica. No se refiere a una característica estable, ni mucho menos a un atributo de personalidad de los seguidores. Así una persona puede estar preparada y dispuesta (M 4) para enfrentar una determinada tarea y, a la vez, no estarlo (M1) ante una tarea distinta. El líder efectivo sabrá identificar estas diferencias en una misma persona y entre los distintos miembros de su equipo de trabajo.

4. Relación entre Estilos de Liderazgo y Etapas de Madurez de Los Seguidores.

Estilos de liderazgo adecuados para cada una de las etapas de madurez de los seguidores:

Frente a un grado de madurez bajo de los seguidores (M 1), el estilo de liderazgo más apropiado es el de instructor, con alta orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones interpersonales. Los seguidores necesitan una clara orientación respecto de lo que se espera de ellos y una definición de los objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados. Es para el nivel de desarrollo más bajo. Personas que no conocen, no tienen habilidades, no están motivadas y están inseguras. Es muy probable que su falta de seguridad se deba a su falta de experiencia y conocimientos; en este caso, un estilo directivo que provea la guía necesaria de forma clara y específica unida a una supervisión controlada, tiene la más alta probabilidad de ser efectiva. También es oportuno este estilo en situaciones de emergencia o de premura de tiempo.

Para seguidores con madurez moderada baja (M 2), el estilo indicado es el persuasivo, con fuerte orientación a la tarea y a las relaciones interpersonales. En esta etapa, los seguidores conocen algo más de la tarea y requieren visualizar el sentido, relevancia o impacto de la misma. Por lo tanto, esperan del líder información acerca de qué, cómo y para qué hacer. En este momento se establecen claramente, las bases de lo que podrá llegar a ser la motivación propia y el compromiso real con los objetivos de la tarea. Es para el nivel de desarrollo intermedio bajo. Personas que conocen y son hábiles pero que no están motivadas, ni seguras, no están dispuestas a asumir responsabilidades ni a efectuar las cosas sin que exista una motivación externa que los dirija.

Aquí el rol del líder consiste en dar la dirección necesaria y sostener o apoyar efectivamente a través del refuerzo todas las conductas correctas, dadas por sus seguidores; el líder debe retener la toma de decisiones pues no hay seguridad ni motivación, son estos aspectos los que debe controlar para lograr que sus participantes alcancen los objetivos. Un aspecto fundamental es lograr que la comunicación sea bilateral para poder iniciar un proceso de desarrollo de la seguridad.

A medida que los seguidores se vuelven más maduros (M 3), madurez moderada alta, el líder debería orientarse más a las relaciones y menos a la tarea, en un estilo de liderazgo participativo, dado que los seguidores necesitan opinar y hacer sugerencias acerca de la tarea. Es la motivación variable que el líder debe manejar a través de la participación, involucrar a las personas en el logro de sus propios objetivos es fundamental.

El rol del líder tiene que ser de facilitador que oriente la toma de decisiones y la solución de problemas en conjunto.

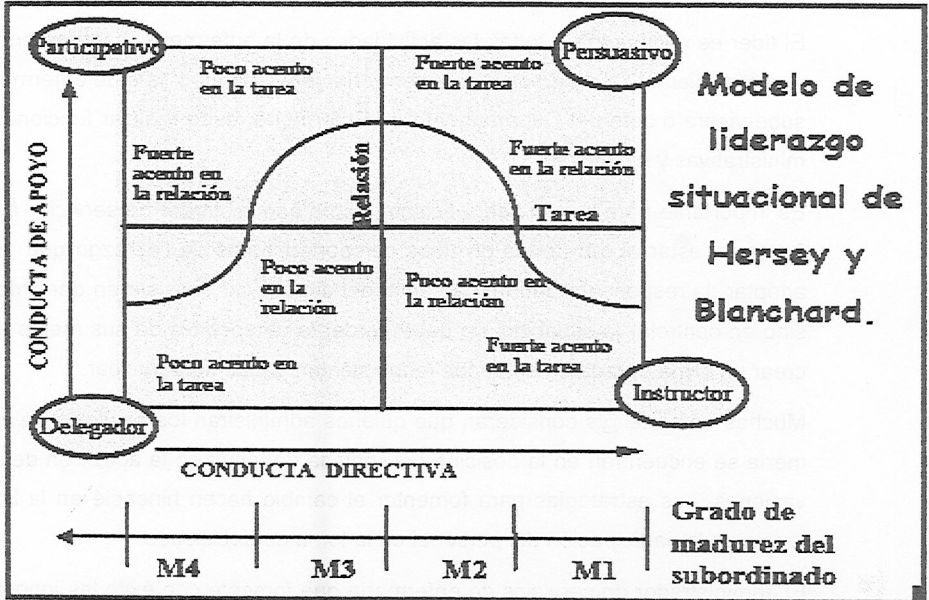
Es recomendable saber escuchar, mantener la comunicación bilateral y retroalimentación oportunamente para mantener una buena relación con los compañeros de labores y por ende un buen desempeño laboral.

Finalmente, frente a seguidores altamente maduros (M 4), lo indicado es un estilo de liderazgo basado en la delegación, con baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones interpersonales. El líder asume el papel de facilitador, como recurso disponible para los seguidores, atento a apoyarlos cuando lo requieran. En esta etapa, el líder debe delegar y orientar su acción a la identificación de nuevas visiones y objetivos para su equipo.

Una de las implicaciones más interesantes que se desprende de la teoría de Hersey y Blanchard, es la relación que se puede establecer entre la aplicación del estilo apropiado de liderazgo según la etapa de madurez de los seguidores, y la posibilidad de que éstos transiten hacia etapas de mayor madurez. Es decir, cuando el líder no se comporta apropiadamente según la madurez de sus seguidores, no sólo estaría atentando contra la eficiencia y la motivación de las personas, sino que también estaría impidiendo que los seguidores alcancen, en el futuro, mayores grados de madurez para la tarea.

Gráfica No. 1

Teoría de Hersey-Blanchard



Fuente: Marriner Ann, Tomey, Administración y Liderazgo en Enfermería. Quinta Edición, 1998. Pág. 273

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

- R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.
- R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.
- R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.
- R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

C. Importancia del Liderazgo en Enfermería

Para que una enfermer@ sea una administradora eficaz que lleve planes a la práctica y alcance objetivos establecidos, también debe ser un líder adecuado.

El líder es necesario en todas las actividades de la enfermería, cada enfermer@ que sea miembro del personal de enfermería, jefe del grupo, jefe de enfermer@s, supervisora o Jefe del Departamento de Enfermería, debe realizar funciones administrativas y ejecutivas.

Es importante para ser un líder eficiente, como administrador de servicios de enfermería, estar al día de los diversos comportamientos de liderazgo que puede adoptar, la responsabilidad fundamental del director no consiste en dar órdenes, sino en controlar la situación, no debe perder la perspectiva de sus metas, debe crear un clima agradable en donde todos sientan ganas de participar.

Muchas enfermer@s consideran que quienes administran los servicios de enfermería se encuentran en la posición privilegiada de influir en la adopción de innovaciones. Las estrategias para fomentar el cambio hacen hincapié en la importancia de la participación del personal en la toma de decisiones.

El administrador de servicios de enfermería que fomente con éxito las innovaciones, no es un líder solitario que impone sus decisiones a su personal, por el contrario, brinda a las enfermer@s la oportunidad de dirigir, haciéndolas participar en el proceso de toma de decisiones del sistema de atención de salud, sin embargo, no implica que en todo momento el comportamiento de un administrador sea tolerante, antes de actuar tiene que considerar los distintos tipos de comportamiento de liderazgo que puede adoptar. Todos los tipos de comportamiento se relacionan con el grado de autoridad que emplea el administrador y con la libertad que tienen las enfermer@s para tomar decisiones.

No se debe estereotipar la dirección en coercitiva o tolerante; por el contrario, es necesario considerar el liderazgo como un proceso que está compuesto de una amplia variedad de comportamientos posibles. El administrador eficiente elige el comportamiento más adecuado a cada una de las tareas que tiene que llevar a cabo.

Para el administrador progresista, el líder proporciona hechos e ideas que ayudan al grupo de enfermer@s a cobrar conciencia de su capacidad de innovar y a estimular el empleo productivo de su esfuerzo. Es preciso, que el administrador conozca a fondo el potencial y las características de los individuos que trabajan bajo sus órdenes, y que perciba los problemas a los que tienen que hacer frente las enfermer@s, así como decidir si la solución entra o no en la capacidad del grupo.

El administrador de los servicios de enfermería tiene la responsabilidad de convertir al grupo en una unidad que pueda cumplir las metas establecidas y satisfacer al mismo tiempo los deseos individuales.

Los administradores de servicios de enfermería pueden simplificar o complicar el funcionamiento del grupo, es importante, cómo los miembros de grupo perciben al administrador, a menudo son las propias enfermer@s que se basan en sus percepciones personales, aceptan o rechazan el liderazgo, lo aceptarían si consideran que él simboliza sus valores y metas. Es necesario que exista una clara identificación entre miembros y administrador, si las enfermer@s estiman que el administrador es diametralmente diferente a ellas, pensarán que no las representará convenientemente o que la comunicación con el jefe será difícil o poco satisfactoria. Esto no quiere decir que administrador y enfermer@s deban tener el mismo carácter y la misma capacidad, por el contrario, indica que las diferencias tienen que ser de un grado y naturaleza que puedan aceptar los miembros del grupo.

Otra de las principales preocupaciones del administrador de servicios de enfermería es el futuro del grupo, superar las dificultades futuras que tal vez interfieran con los objetivos del grupo, debe anticipar los problemas y las posibles soluciones. El administrador de servicios debe estar consciente de que a medida que las enfermer@s participen más en las actividades del grupo, tendrá que compartir la autoridad con ellas para la toma de decisiones; debe estar dispuesto a asumir responsabilidades, tomar la iniciativa, planificar y realizar tareas, esto significa que tiene que aceptar la posibilidad del fracaso o del éxito y ser capaz de soportar un alto grado de tensión, además las presiones impuestas por la organización

dan por resultado la frustración y hostilidad del grupo sufriendo así una dura prueba.

Las habilidades para comunicarse se relacionan con el liderazgo eficiente, es preciso establecer los objetivos del grupo, de tal manera que sus miembros sepan en qué dirección debe moverse y definir con toda claridad los medios a través de los cuales se alcanzarán las metas (funciones del administrador creativo).

El administrador de servicios de enfermería interesado por asumir el comportamiento más adecuado, también debe estar consciente de las fuerzas que afectan sus actos.

D. Fuerzas que Afectan el Comportamiento del Liderazgo de Enfermería

“Entre las fuerzas más importantes que afectan el comportamiento del administrador de servicios de enfermería se encuentran”.¹⁰

1. El esquema de la organización de atención de salud

Las instituciones de atención de salud: hospitales, organismos de salud pública y departamentos de consulta externa, establecen normas o patrones que influyen en el comportamiento del administrador de los servicios de enfermería. Estas normas existen porque contribuyen satisfactoriamente al funcionamiento actual de la organización, si el administrador se desvía del tipo de comportamiento que la institución acepta, encontrará resistencia, y si la forma de comportamiento esperada influye en él perderá su identidad personal.

El problema es que a menudo existe una notable discrepancia entre lo que el administrador considera correcto, conveniente y lo que le exige la institución.

El administrador de servicios de enfermería que es creativo, se encuentra a menudo en una posición de conflicto entre las determinantes de la institución y sus propias ideas o estrategias para la acción.

Los principios de las relaciones humanas se convierte en un medio, a través del cual el administrador de servicios de enfermería trata de satisfacer las necesidades y expectativas del personal de enfermería y de hacer frente a las determinaciones de la institución, a medida que se vuelve políticamente hábil

para obtener respaldo, popularidad y buenas relaciones, se aleja de la participación esencial y de la creación de nuevos programas. Muchos administradores de servicios de enfermería sacrifican el compromiso que tienen con el pensamiento crítico y el comportamiento independiente.

2. Personalidad del administrador de servicios de enfermería

El administrador de servicios de enfermería tiene necesidades personales, al mismo tiempo que trabaja con el material humano que lo rodea, debe trabajar con el material humano que está en su interior. Los dilemas a los que tienen que hacer frente los líderes al elegir el comportamiento más apropiado, son el resultado de sus propios conflictos internos de personalidad como son la competencia y la posición.

El administrador de servicios de enfermería trabaja en un medio competitivo, si un líder no resuelve el problema de la competencia, desarrollará un temor al fracaso, así mismo, debe estar preparado para recibir las críticas de las enfermeras, pacientes y otros jefes de departamento, para evitar las críticas pase de un problema a otro sin obtener ninguna solución.

El conflicto derivado de la posición, suele surgir cuando un administrador se da cuenta que está ejerciendo poder sobre enfermeras que son más capaces que él mismo, o cuando advierte que las diferencias de posición no le permiten tratar a las enfermeras en un plano de igualdad.

Cuando el administrador de servicios de enfermería comienza alcanzar el éxito y el reconocimiento, se encuentra maduro para enfrentar los conflictos que surgen entre las responsabilidades inherentes a la autoridad que adquirió y la imperiosa necesidad que siente de agradar a los demás. La competencia y la posición sirven de ejemplo para mostrar que los factores internos del administrador de servicios de enfermería, determinan el comportamiento de liderazgo, necesario para introducir programas innovadores.

Este nuevo siglo proyecta un cambio radical en el conocimiento, en las estructuras político-administrativas, en los sistemas económicos y en los paradigmas tradicionales.

La enfermería, como casi todas las profesiones en América Latina, vive un intenso movimiento de cambios en las políticas sociales, económicas y de seguridad social, en el cual el liderazgo cumple un rol de importancia como estrategia encaminada a lograr un mejor desempeño y posicionamiento. El liderazgo es el instrumento o mecanismo que mejor permite lograr la intencionalidad de la cualificación y transformación profesional.

VI. DISEÑO DE ESTUDIO

A. Tipo de Estudio

El presente estudio fue de tipo descriptivo, transversal; descriptivo porque se describió el estilo de liderazgo que aplican las enfermer@s en el Hospital Nacional de Retalhuleu. Transversal porque los datos se recolectaron en un tiempo determinado.

B. Unidad de Análisis

Enfermer@s que laboran en el Hospital Nacional de Retalhuleu, en los diferentes servicios.

C. Población

1. Población

Estuvo conformado por veinticinco enfermer@s que laboran en el Hospital Nacional de Retalhuleu, lo cual representa el universo.

2. Criterios de Inclusión y Exclusión

a. Criterios de Inclusión

Enfermer@s presupuestad@s que laboran en el Hospital Nacional de Retalhuleu, con funciones de paramédico III y IV.

b. Criterios de Exclusión

Enfermer@s que se encuentran de vacaciones, suspendidas por el Seguro Social, permisos especiales de más de una semana, que no desempeñaban funciones y quienes no quisieron participar en el estudio.

D. Definición Operativa de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Pre-instrumento
Estilo de liderazgo según Hersey y Blanchard.	Conjunto de patrones de conducta que el líder usa cuando intenta influenciar sobre otras personas y son percibidos como tal por los demás.	<ul style="list-style-type: none">▪ Persuasivo▪ Instructivo▪ Participativo▪ Delegador	Instrumento validado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

E. Descripción Detallada de las Técnicas y Procedimientos e Instrumento a Utilizar

Se solicitó el permiso respectivo para realizar la investigación a autoridades y Departamento de Enfermería del Hospital Nacional de Retalhuleu.

La recolección de la información la realizó la investigadora, aprovechando una reunión del personal de enfermería, previo a leerles el consentimiento informado.

Para dicha investigación se utilizó el instrumento estructurado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) el cual consta de doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, lo que permitió clasificar de acuerdo a los datos, el tipo de liderazgo que se maneja, dicho instrumento está basado en la teoría de Hersey y Blanchard. Seguidamente se vaciaron los datos en una hoja de Excel; para luego elaborar las tablas respectivas.

F. ALCANCES Y LIMITES

1. **Ámbito geográfico.** Cabecera departamental de Retalhuleu.
2. **Ámbito institucional.** Hospital Nacional de Retalhuleu.
3. **Ámbito personal.** El estudio se realizó con enfermer@s que laboran en los diferentes servicios del Hospital Nacional de Retalhuleu.
4. **Ámbito temporal.** Mes de junio 2,007.

G. Plan de Análisis de Datos

Para el plan de análisis de datos se recolectó la información a través de un instrumento estructurado del INAP, las respuestas se tabularon ingresando los datos al inventario de respuestas para luego vaciarlas al cuadro estructurado de estilos de liderazgo del modelo de Hersey y Blanchard, denominado de cuatro cuadrantes, los resultados obtenidos se presentarán en tablas con porcentajes y análisis e interpretación respectivas, lo cual condujo a las conclusiones y recomendaciones.

H. Aspectos Éticos y Legales de la Investigación

El presente estudio se realizó teniendo como base fundamental los derechos inherentes a las personas encuestadas, como lo son: libertad, veracidad, beneficencia, autonomía, fidelidad y sobretodo privacidad, por tal razón a cada enfermer@ encuestad@ previo a participar en el estudio se le explicó en forma clara y sencilla en qué consiste y cuáles son los objetivos principales de la investigación, así mismo la importancia de su colaboración al brindar los datos solicitados, siempre y cuando así lo deseara. Dejando claro que la información obtenida es confidencial y que los datos derivados de la investigación serán utilizados para intereses comunes del gremio de enfermería.

VII. ANALISIS, PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS.

Cuadro No. 1

ÚLTIMAMENTE SUS SUBALTERNOS NO RESPONDEN AL TRATO AMABLE, Y EVIDENTEMENTE PREOCUPACIÓN POR SU BIENESTAR. EL RENDIMIENTO GENERAL ESTÁ DISMINUYENDO.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Recalca el uso de procedimientos uniformes y la necesidad que cumplan con las funciones.	7	28%
B	Esté disponible para el diálogo pero no ejerza ninguna presión para entablarlo	10	40%
C	Conversa primero con sus subalternos después fija metas	8	32%
D	Deja intencionalmente de intervenir	0	0%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

El liderazgo es la capacidad que tiene el líder de poder ajustar sus destrezas, de influir sobre las demás personas dependiendo de la situación que se esté viviendo, en el cuadro anterior se puede observar que el 40% de las enfermeras entrevistadas ante la situación que se les presenta están disponibles para el diálogo no ejerciendo presión y el 32%, conversaría primero con sus subalternos, luego fijaría metas, lo cual indica también que se da énfasis a la comunicación, lo cual es un elemento importante de Liderazgo pero cabe destacar que dan más importancia a las relaciones interpersonales que al trabajo a realizar.

Cuadro No. 2

EL RENDIMIENTO QUE SE OBSERVA EN EL GRUPO ESTÁ AUMENTADO. USTED HA ESTADO ASEGURÁNDOSE QUE TODOS LOS MIEMBROS CONOZCAN BIEN SUS FUNCIONES Y LAS NORMAS DE TRABAJO.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Mantiene un trato amable pero se cerciora continuamente de que todos lo miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo	12	48%
B	No toma ninguna función definida	1	4%
C	Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participa en los asuntos de la empresa	9	36%
D	Recalca la importancia de cumplir con los plazos y funciones respectivas.	3	12%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

El rendimiento es la medida en que un líder organiza y define las funciones del individuo y/o miembros de un grupo, explicándoles actividades que desempeñará cada uno, así cómo y cuándo debe llevarse a cabo, además se caracteriza por el grado en el que el líder define los modelos en que tienen que ejecutarse las tareas.

El 48% de enfermer@s se identificó más con la alternativa A, opinaron que mantener un trato amable pero cerciorándose continuamente de que todos los miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo; también es relevante que 36% se inclinó por la alternativa C, de hacer lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa, lo cual implica que toman la mejor decisión en dicha situación.

Cuadro No. 3

LOS MIEMBROS DEL GRUPO NO PUEDEN RESOLVER UN PROBLEMA DADO, EN GENERAL US-
TED LOS HA DEJADO SOLOS. EL RENDIMIENTO DEL GRUPO Y LAS RELACIONES INTERPER-
SONALES ANDAN BIEN.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Ha involucrado a los integrantes del grupo en el problema y procura resolverlos con ellos	4	16%
B	El grupo los resuelve.	0	0%
C	Finalmente para resolver el problema actúa rápido y corrige la situación	5	20%
D	Anima al grupo al tratar de resolver el problema y está disponible para el diálogo	16	64%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

Los problemas resultan inevitables, pero el directivo puede rebajar su impacto manteniendo con los subordinados una comunicación asertiva y una lucha justa. El establecimiento de una lucha ecuánime requiere que los individuos que posean una queja pidan una reunión al oponente para examinar las alternativas de solución; como se observa en el cuadro anterior 64% de las enfermer@s optan por la alternativa D, animan al grupo al tratar de resolver el problema y están disponibles para el diálogo, este tipo de líder se interesa por los demás pero, puede caer en ser muy condescendiente y perder autoridad e influencia.

Cuadro No. 4

ESTÁ USTED CONTEMPLANDO REALIZAR UN CAMBIO FUNDAMENTAL, SUS SUBALTERNOS TIENEN UN MAGNÍFICO HISTORIAL DEL SERVICIO Y RESPETAN LA NECESIDAD DEL CAMBIO.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Permite la participación del grupo en la ejecución del cambio pero no la exige	3	12%
B	Anuncia los cambios y luego los ejecuta, supervisándolos cuidadosamente	10	40%
C	Permite que el grupo formule su propia orientación	5	20%
D	Incorpora las recomendaciones que le presenta el grupo, pero dirigirá usted mismo la realización del cambio	7	28%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

La visión de lo que una organización puede llegar a ser, en lugar de lo que es o de lo que ha sido, permiten el cambio organizativo. Para llegar a esto, los directivos necesitan crear una atmosfera abierta, en la que puedan formularse todo tipo de preguntas; todos los empleados necesitan sentir que sus realizaciones resultan importantes para el servicio de enfermería y que el cambio es necesario para la continuidad de la vitalidad de la organización.

El 40% de las enfermer@s se inclinó por la alternativa B lo cual es bueno debido a que todo cambio debe ser anunciado y supervisado. El 28% prefiere incorporar las recomendaciones que le presenta el grupo, pero dirigirán ellos mismos la realización del cambio, lo cual también es aceptable porque el líder es quien dirige y da participación a sus seguidores.

Cuadro No. 5

EL RENDIMIENTO DEL GRUPO HA ESTADO BAJO DURANTE LOS ÚLTIMOS MESES. SUS INTEGRANTES NO SE HAN INTERESADO EN CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS FIJADOS. LA PREDETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES HA DADO SIEMPRE BUENOS RESULTADOS. HA SIDO NECESARIO RECORDARLES CONSTANTEMENTE SUS FUNCIONES PARA QUE LAS DESEMPEÑE.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Permite que el grupo formule su propia orientación	3	12%
B	Incorpora las funciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.	13	52%
C	Redefine sus metas y supervisa constantemente su realización	4	16%
D	Permite la participación del grupo en la fijación de sus metas, pero no ejerce presión alguna sobre sus integrantes	5	20%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

Las enfermer@s del Hospital Nacional de Retalhuleu entrevistadas en relación a la situación de que el rendimiento del grupo ha estado bajando durante los últimos meses y ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñen, 52% se inclina a incorporar las funciones pero cerciorándose que los objetivos se cumplan; 20% en otra alternativa permitiría la participación del grupo en la fijación de sus metas pero sin ejercer presión alguna sobre sus integrantes.

El líder debe facilitar el cumplimiento de las tareas minimizando los obstáculos hacia las metas y recompensando a sus seguidores por alcanzarlas.

Cuadro No. 6

USTED SE HA INCORPORADO A UN AMBIENTE DE TRABAJO DIRIGIDO CON EFICIENCIA, EL ADMINISTRADOR ANTERIOR HA SIDO SUMAMENTE RÍGIDO, USTED DESEA MANTENER UN NIVEL ALTO DE PRODUCTIVIDAD PERO LE GUSTARÍA INICIAR UNA HUMANIZACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Hace todo lo posible para que el grupo sea importante y participe en los asuntos de la empresa	12	48%
B	Recalca la importancia de cumplir con los plazos y las funciones respectivas	2	8%
C	Deja intencionalmente de intervenir	0	0%
D	Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones, pero se cerciora que los objetivos se cumplan	11	44%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

Resulta extremadamente importante que los directivos cuiden de manera especial el ambiente de trabajo de sus subalternos ya que solo en caso de que se encuentren en plenitud de condiciones pueden rendir a su mejor nivel. Por esto necesitan contar con un ambiente humanizado de trabajo, así puede afirmarse que los directivos son responsables de tener un alto o bajo nivel de productividad.

El 48% de l@s enfermer@s indicó que la alternativa A, es la mejor opción ya que es importante que el grupo se sienta tomado en cuenta y participe en los asuntos de la empresa. Así mismo, el 44% eligió la opción D, considerando que los seguidores deben participar en la toma de decisiones, lo cual es aceptable porque el líder se cerciorará que cumplan los objetivos.

Cuadro No. 7

USTED ESTÁ CONSIDERANDO REALIZAR CAMBIOS IMPORTANTES EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, HAN PRESENTADO RECOMENDACIONES RESPECTO A LOS CAMBIOS QUE JUZGAN NECESARIOS. EL GRUPO HA DEMOSTRADO FLEXIBILIDAD EN SU ACTUACIÓN COTIDIANA.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Define el cambio y supervisa cuidadosamente su ejecución	2	8%
B	Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	13	52%
C	Toma las medidas necesarias para orientar a los subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido	9	36%
D	Cuida de perjudicar su relación con sus subalternos haciendo excesivo uso de autoridad	1	4%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

Como agente de cambio, el directivo identifica el problema, establece la motivación del cliente y las capacidades para el cambio, determina, las alternativas, explora las ramificaciones de dichas alternativas, asigna recursos, determina los roles de ayuda apropiados, establece y mantiene la relación de ayuda, identifica las fases del proceso de cambio y guía al cliente a través de las mismas, elige y ejecuta las técnicas para el cambio planificado.

52% de l@s enfermer@s estuvo de acuerdo con la alternativa B, 36% con la alternativa C, como se define anteriormente son directivos que toman las mejores decisiones ante situaciones que se presentan en el desempeño laboral.

Por lo tanto, se consideran a estas alternativas como adecuadas porque el líder tiene la obligación de estimular a sus seguidores, consiguiendo con esto que contribuyan positivamente a la consecución de las metas de la organización.

Cuadro No. 8

EL RENDIMIENTO DEL GRUPO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES ANDAN BIEN. USTED SE SIENTE ALGO INSEGURO EN LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN DEL GRUPO.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Deja al grupo tranquilo	0	0%
B	Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	9	36%
C	Toma las medidas necesarias para orientar a sus subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido	14	56%
D	Cuida de perjudicar sus relaciones con sus subalternos haciendo excesivo uso de autoridad	2	8%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

El rendimiento de un equipo de trabajo depende en gran manera de las relaciones interpersonales, en este caso el equipo es liderado por una enfermera quien planifica, interpreta, coordina, supervisa y evalúa las actividades, por ende el rendimiento del grupo, sus funciones.

56% de l@s enfermer@s optó por la alternativa C, y 36% por la alternativa B, lo que implica tomar en cuenta la situación del grupo para hacer cambios y las medidas necesarias para orientar a sus subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido.

Lo cual es oportuno porque a la vez que se cumple con los objetivos, se pueden satisfacer las necesidades personales.

Cuadro No. 9

SI SU SUPERVISOR LO HA DESIGNADO DIRECTOR DE UN COMITÉ QUE HA TARDADO BASTANTE EN PRESENTAR SUS RECOMENDACIONES RESPECTO A LA EJECUCIÓN DE CIERTOS CAMBIOS. EL GRUPO NO ENTIENDE SUS METAS, POCOS SE REÚNEN, LAS JUNTAS SE HAN CONVERTIDO EN REUNIONES SECRETAS, EN POTENCIA TIENE EL TALENTO NECESARIO.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Deja que el grupo los resuelva.	0	0%
B	Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora que los objetivos se cumplan.	12	48%
C	Redefine las metas y supervisa cuidadosamente su realización.	10	40%
D	Permite la participación del grupo en la fijación de las metas. Pero no ejerza presión alguna entre los integrantes.	3	12%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhueu, junio 2,007.

El líder de un equipo de trabajo también deberá participar en comités creados en la institución, cuyo objetivo es mejorar la calidad del servicio que se presta, las reuniones de comités también proporcionan la oportunidad de identificar y trabajar con las necesidades de los usuarios, por lo tanto, se debe trabajar sobre metas que deben ser dadas a conocer al comité para obtener los resultados deseados.

48% de l@s enfermer@s entrevistad@s optaron por la alternativa B, y 40% por la alternativa C, incorporando recomendaciones del grupo, cerciorándose que los objetivos se cumplan, reconociendo que si hubo errores se redefinirán con las metas, y supervisarán cuidadosamente su realización.

Cuadro No. 10

SUS SUBALTERNOS ORDINARIAMENTE CAPACES DE ASUMIR RESPONSABILIDADES, NO ESTÁN RESPONDIENDO FAVORABLEMENTE ANTE LA NUEVA DEFINICIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO QUE USTED HA PRESENTADO.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Permite la participación de los miembros del grupo en la redefinición de las normas de trabajo pero no ejerce presión alguna sobre ellos.	9	36%
B	Hace una redefinición de las normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.	11	44%
C	No ejerce presión alguna para evitar una confrontación.	0	0%
D	Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora que las normas se cumplan.	5	20%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

El desconocimiento de las políticas y los procedimientos es la causa principal de la necesidad de contar con normas. Durante la orientación el directivo debe explicar con detalle las normas, así como el significado y la razón de ser de éstas, por lo que ante la irresponsabilidad, respuestas desfavorables, el líder debe tener: actitud positiva, investigar, reforzar normas, ser flexible, adoptar acciones correctivas, emitir sanciones de acuerdo al caso, reforzar actitudes.

El 44% opta por la alternativa B y el 36% por la alternativa A, haciendo una redefinición de las normas y supervisando cuidadosamente su aplicación, permitiendo la participación de los miembros del grupo en la redefinición de normas de trabajo y supervisando cuidadosamente su aplicación. Lo cual es positivo ya que razonan bien antes de actuar, y eligen la mejor alternativa de solución.

Cuadro No. 11

LO HA ASCENDIDO A UN PUESTO NUEVO, EL SUPERVISOR ANTERIOR NO TENÍA INTERÉS EN LOS ASUNTOS DEL GRUPO. EL GRUPO HA ESTADO DESEMPEÑANDO SUS FUNCIONES Y EJERCIENDO DEBIDAMENTE SU AUTORIDAD. LAS INTERRELACIONES DE LOS INTEGRANTES ANDAN BIEN.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Toma las medidas necesarias para orientar a los subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido.	7	28%
B	Incorpora a sus subalternos en el proceso de toma de dediciones y apoya sus contribuciones.	11	44%
C	Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos métodos.	7	28%
D	Continúa no ocupándose del grupo.	0	0%
	totales	25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

Todo lo que concierne al grupo de trabajo debe ser de interés para quien lo lidera. La construcción de una experiencia exitosa es también un factor importante, asegurando el éxito de su equipo desde el inicio. El mayor grado de libertad del grupo es cuando éste identifica el problema, examina alternativas y toma las decisiones.

44% de l@s enfermer@s eligió la alternativa B, pues incorporarían a sus subalternos en el proceso de toma de decisiones y apoyaría sus contribuciones y paralelamente un 28% la alternativa A y C tomando medidas necesarias para orientar a sus subalternos hacia un sistema de trabajo definido y analizando el rendimiento previo del grupo; alternativas adecuadas cuando se quiere un buen sistema de trabajo.

Cuadro No. 12

INFORMACIONES RECIENTES INDICAN LA PRESENCIA DE DIFICULTADES INTERNAS ENTRE SUBALTERNOS Y EL GRUPO TIENE UN HISTORIAL DE RENDIMIENTO NOTABLE. SUS INTEGRANTES PERSEVERAN EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS METAS A LARGO PLAZO. EL AÑO PRECEDENTE HA TRABAJADO EN FORMA ARMÓNICA, TODOS POSEEN ALTAS CALIFICACIONES PARA SUS FUNCIONES.

Inciso	Alternativas	E	%
A	Propone su solución a sus subalternos y considera la necesidad de nuevos métodos.	5	20%
B	Permite que los miembros del grupo lo resuelvan.	17	68%
C	Actúa rápido y firmemente para corregir y reorientar.	1	4%
D	Está dispuesto para discutir cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinados.	2	8%
totales		25	100%

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

El conflicto intergrupo es algo común y puede resultar disfuncional. Al igual que sucede con el conflicto interpersonal, la resistencia entre grupos puede resultar de la falta de confianza, de la pobreza de las comunicaciones y de las falsas premisas. Cuando un grupo reconoce su necesidad de resolver algún conflicto intergrupo debe en primer lugar decidir cómo comenzar a enfrentarlo, estableciendo metas, negociando roles y toma de decisiones. Establecer un sistema de seguimiento para poder analizar el éxito o fracaso del acuerdo y mantener el rendimiento del grupo.

68% eligieron la alternativa B permitiendo que los miembros del grupo lo resuelvan y 20% proponen una solución a sus subalternos y la consideración de nuevos métodos. La alternativa B es positiva en cierta forma, pero lo ideal es que el grupo tenga una buena guía para la resolución de dificultades.

Cuadro No. 13

PORCENTAJE DE ENFERMER@S SITUADO EN CADA CUADRANTE COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

<p>a</p> <p>Participar Cuadrante 3</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">24%</div> <p>Mayor hincapié en la realidad personal que en el cumplimiento de las funciones.</p>	<p>b</p> <p>Guiar Cuadrante 2</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">31.33%</div> <p>Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones</p>
<p>c</p> <p>Delegar Cuadrante 4</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">23.34%</div> <p>Poco hincapié en la relación personal o en el cumplimiento de las funciones</p>	<p>d</p> <p>Dirigir Cuadrante 1</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">21.33%</div> <p>Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal</p>

Fuente: Investigación de campo, Hospital Nacional de Retalhuleu, junio 2,007.

El cuadro anterior se aprecia no solo el grado de madurez de los seguidores, sino el estilo de liderazgo que se debe aplicar para cada caso.

En el cuadrante o grado de madurez uno, se obtuvo un porcentaje de 21.33% que hacen mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal, para este grupo el estilo de liderazgo que se debe aplicar es el de dirigir en donde se debe tener una alta orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones interpersonales. Los seguidores necesitan una clara orientación respecto a lo que se espera de ellos y definición de los objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados.

En el cuadrante o grado de madurez dos, se observó un porcentaje de 31.33%, el más alto en el estudio que hacen bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones. El liderazgo más indicado es el de guiar, el cual debe orientarse más a la tarea y a las relaciones interpersonales. En esta se espera del líder información acerca de qué, cómo y para qué hacer.

Aquí el rol de líder es el de dar dirección necesaria y sostener y apoyar efectivamente a través del esfuerzo todas las conductas correctas, dadas por sus seguidores, el líder debe retener la toma de decisiones pues no hay seguridad ni motivación, aspectos necesarios para alcanzar los objetivos.

Para el cuadrante o grado de madurez tres, donde se hace mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones, se requiere un tipo de liderazgo participativo donde el líder debe orientarse a las relaciones y menos a la tarea dando a los seguidores oportunidad de opinar y hacer sugerencias acerca de la tarea; involucrar a las personas en el logro de sus propios objetivos.

En el último cuadrante o grado de madurez cuatro, son personas con poco hincapié en la relación personal o en el cumplimiento de las funciones, en este grado de madurez el estilo de liderazgo debe ser el de delegar, el líder debe ser facilitador, como recurso disponible para los seguidores atento a apoyarlos cuando lo requieren. Debe orientar la acción a la identificación de nuevas visiones y objetivos para su equipo.

VIII. CONCLUSIONES

1. El estilo de Liderazgo que aplican las enfermer@s del Hospital Nacional de Retalhuleu según este estudio es un estilo efectivo con un grado de madurez moderada a medida que la gente madura, progresa desde un estado pasivo a un activo desde la dependencia hasta la independencia.
2. El estudio evidencia que de acuerdo a las situaciones presentadas l@s enfermer@s en determinado momento están situados en los cuatro estilos de Liderazgo de cuatro cuadrantes de Hersey y Blanchard adaptándose a la situación según sea el caso y analizando antes de actuar.
3. L@s enfermer@s del Hospital Nacional de Retalhuleu, dan más importancia a las relaciones interpersonales ya al cumplimiento de tareas.
4. De acuerdo a las situaciones presentadas se evidencia buen manejo del proceso de cambio, solución de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones, factores clave en el desempeño laboral y para liderar grupos.
5. La conducta más utilizada por l@s enfermer@s en el liderazgo es el de instructor.

B. INVENTARIO DEL INSTRUMENTO PARA CLASIFICAR LAS RESPUESTAS

SITUACIÓN	ITEMS	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN			
		(1)	(2)	(3)	(4)
	1.	A	C	B	D
	2.	D	A	C	B
	3.	C	A	D	B
	4.	B	D	A	C
	5.	C	B	D	A
	6.	B	D	A	C
	7.	A	C	B	D
	8.	C	B	D	A
	9.	C	B	D	A
	10.	B	D	A	C
	11.	A	C	B	D
	12.	C	A	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)
		1	5	6	

C. Entrevista Estructurada

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA
LICENCIATURA EN ENFERMERÍA

OBJETIVO: Determinar el estilo de liderazgo que tienen las enfermer@s que laboran en el Hospital Nacional de Retalhuleu y su aplicación en la administración de los servicios de salud en base al modelo Hersey y Blanchard.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de enunciados responda encerrando en un círculo la letra que a su criterio corresponda a la alternativa de acción que usted eligió.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
1. Últimamente sus subalternos no responden al trato amable, y evidentemente preocupación por su bienestar. El rendimiento general está disminuyendo.	<p>A. Recaica el uso de procedimientos uniformes y la necesidad que cumplan con las funciones.</p> <p>B. Esta disponible para el diálogo pero no ejerza ninguna presión para entablarlo.</p> <p>C. Conversa primero con sus subalternos después fija metas.</p> <p>D. Deja intencionalmente de intervenir.</p>
2. El rendimiento que se observa en el grupo está aumentado. Usted ha estado asegurándose que todos los miembros conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.	<p>A. Mantiene un trato amable pero se cerciora continuamente de que todos lo miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.</p> <p>B. No toma ninguna función definida.</p> <p>C. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participa en los asuntos de la empresa.</p> <p>D. Recalca la importancia de cumplir con los plazos y funciones respectivas.</p>
3. Los miembros del grupo no pueden resolver un problema dado, en general usted los ha dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien.	<p>A. Ha involucrado a los integrantes del grupo en el problema y procura resolverlos con ellos.</p> <p>B. El grupo los resuelve.</p> <p>C. Finalmente para resolver el problema actúa rápido y corrige la situación.</p> <p>D. Anima al grupo al tratar de resolver el problema y está disponible para el diálogo.</p>
4. Está usted contemplando realizar un cambio fundamental, sus subalternos tiene un magnifico historial del servicio y respetan la necesidad del cambio.	<p>A. Permite la participación del grupo en la ejecución del cambio pero no la exige.</p> <p>B. Anuncia los cambios y luego los ejecuta, supervisándolos cuidadosamente.</p> <p>C. Permite que el grupo formule su propia orientación.</p> <p>D. Incorpora las recomendaciones que le presenta el grupo, pero dirigirá usted mismo la realización del cambio.</p>

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
5. El rendimiento del grupo ha estado bajo durante los últimos meses. Sus integrantes no se han interesado en cumplir con los objetivos fijados. La predeterminación de las funciones ha dado siempre buenos resultados. Ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñe.	<ul style="list-style-type: none"> A. Permite que el grupo formule su propia orientación. B. Incorpora las funciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan. C. Redefine sus metas y supervisa constantemente su realización. D. Permite la participación del grupo en la fijación de sus metas, pero no ejerce presión alguna sobre sus integrantes.
6. Usted se ha incorporado a un ambiente de trabajo dirigido con eficiencia, el administrador anterior ha sido sumamente rígido, usted desea mantener un nivel alto de productividad pero le gustaría iniciar una humanización del ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> A. Hace todo lo posible para que el grupo sea importante y participe en los asuntos de la empresa. B. Recalca la importancia de cumplir con los plazos y las funciones respectivas. C. Deja intencionalmente de intervenir. D. Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones, pero se cerciora que los objetivos se cumplan.
7. Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de la organización de los miembros del grupo, han presentado recomendaciones respecto a los cambios que juzgan necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> A. Define el cambio y supervisa cuidadosamente su ejecución. B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios. C. Toma las medidas necesarias para orientar a los subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido. D. Cuida de perjudicar su relación con sus subalternos haciendo excesivo uso de autoridad.
8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien. Usted se siente algo inseguro en las funciones de dirección del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> A. Deja al grupo tranquilo. B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios. C. Toma las medidas necesarias para orientar a sus subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido. D. Cuida de perjudicar su relaciones con sus subalternos haciendo excesivo uso de autoridad.
9. Si su supervisor lo ha designado director de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo no entiende sus metas, pocos se reúnen, las juntas se han convertido en reuniones secretas, en potencia tiene el talento necesario.	<ul style="list-style-type: none"> A. Deja que el grupo los resuelva. B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora que los objetivos se cumplan. C. Redefine las metas y supervisa cuidadosamente su realización. D. Permite la participación del grupo en la fijación de las metas. Pero no ejerza presión alguna entre los integrantes.
10. Sus subalternos ordinariamente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente ante la nueva definición de las normas de trabajo que usted ha presentado.	<ul style="list-style-type: none"> A. Permite la participación de los miembros del grupo en la redefinición de las normas de trabajo pero no ejerce presión alguna sobre ellos. B. Hace una redefinición de las normas y supervisa cuidadosamente su aplicación. C. No ejerce presión alguna para evitar una confrontación. D. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora que las normas se cumplan.
11. Lo ha ascendido a un puesto nuevo, el supervisor anterior no tenía interés en los asuntos	<ul style="list-style-type: none"> A. Toma las medidas necesarias para orientar a los subalternos hacia un sistema de trabajo bien definido.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
del grupo. El grupo ha estado desempeñando sus funciones y ejerciendo debidamente su autoridad. Las interrelaciones de los integrantes andan bien.	<ul style="list-style-type: none"> B. Incorpora a sus subalternos en el proceso de toma de dediciones y apoya sus contribuciones. C. Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos métodos. D. Continúa no ocupándose del grupo.
12. Informaciones recientes indican la presencia de dificultades internas entre subalternos y el grupo tiene un historial de rendimiento notable. Sus integrantes perseveran en el cumplimiento de sus metas a largo plazo. El año precedente ha trabajado en forma armónica, todos poseen altas calificaciones para sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> A. Propone su solución a sus subalternos y considera la necesidad de nuevos métodos. B. Permite que los miembros del grupo lo resuelvan. C. Actúa rápido y firmemente para corregir y reorientar. D. Está dispuesto para discutir cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinados.

¡Gracias!

D. INVENTARIO DE RESPUESTAS DE ACUERDO A CADA SITUACIÓN PLANTEADA A ENFERMER@S DEL HOSPITAL NACIONAL RETALHULEU.

SITUACIONES	Alternativas de Acción				Total
	1 a	2 b	3 c	4 d	
1	7	10	8	0	25
2	12	1	9	3	25
3	4	0	5	16	25
4	3	10	5	7	25
5	3	13	4	5	25
6	12	2	0	11	25
7	2	13	9	1	25
8	0	9	14	2	25
9	0	12	10	3	25
10	9	11	0	5	25
11	7	11	7	0	25
12	5	2	1	17	25
TOTAL	64	94	72	70	300
%	21%	31%	24%	23%	100%

<z