



RELACIONES INTERPERSONALES JEFA DE UNIDAD-ENFERMERA

Por:

JUANA VALLES 
ENFERMERA UNIVERSITARIA

LIDIA LOPEZ 
ENFERMERA UNIVERSITARIA

MARCELO CASTILLO 
ENFERMERO UNIVERSITARIO

Monografía presentada a la Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Como uno de los requisitos para obtener el grado de Licenciado en Enfermería.

Julio de 2003

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Mendoza

República Argentina

Esta Monografía es de propiedad de la Escuela de Enfermería de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Cuyo, y no puede ser publicada en todo o en parte, o resumirse, sin el consentimiento escrito de la Dirección de la Escuela.

Monografía aprobada por:

Firma

Aclaración

Fecha:

Firma

Aclaración

Fecha:

PROLOGO

Los objetivos generales de este trabajo fueron contribuir a mejorar la atención hacia el paciente a través de conocer más a fondo los problemas que existen en nuestro particular medio de profesión debido a la complejidad del mismo.

Los motivos, son los que vivimos todos los días en el trabajo, por ejemplo la calidad de nuestra profesión; además nuestro anhelo de superación que comenzó a introducirnos en la investigación de este tema en el año 2001 y que culmina casi por completo este año ya que de seguro seguiremos investigando sobre este tema que nos preocupa muchísimo.

Nuestro mayor agradecimiento a la Lic. Silvia Gamboni de Mendoza, Lic. Nora Díaz, Lic. María Rosa Reyes, Lic. Ana Andrada, Lic. Norma Pagés, Lic. Elsa Arone y sobre todo a la Escuela de Enfermería que nos brindó todo su apoyo. Gracias.

Juana Valles

Lidia López

Marcelo Castillo

Mendoza, 3 de julio de 2003

INDICE GENERAL

	<i>Página</i>
<i>PAGINA DE ADVERTENCIA.....</i>	II
<i>PAGINA DE APROBACIÓN.....</i>	III
<i>PROLOGO.....</i>	IV
<i>LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....</i>	VI
 <i>CAPÍTULOS</i>	
<i>INTRODUCCIÓN.....</i>	1
<i>DEFINICIÓN.....</i>	2
<i>PROPÓSITOS.....</i>	3
<i>OBJETIVOS.....</i>	4
<i>MARCO TEORICO.....</i>	5
<i>HIPÓTESIS.....</i>	33
<i>DISEÑO METODOLOGICO.....</i>	34
<i>CODIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....</i>	37
<i>ANEXOS.....</i>	39
<i>CONCLUSIONES.....</i>	68
 <i>BIBLIOGRAFIA</i>	

INTRODUCCIÓN

Para que la comunicación en una institución, como en los grupos y subgrupos de trabajo sea real, es necesario que todos los miembros se sientan parte de ella, que se les tome en cuenta, que sean comprendidos y respetados aunque sus opiniones sean distintas a las de la mayoría, ya que la comunicación depende del clima grupal y de la dinámica de las relaciones interpersonales que se generan en su interior, evidenciado en la falta de rendimiento y cooperación entre los miembros de los equipos de enfermería.

Inicialmente es importante destacar que la persona clave en la generación de tal clima grupal es el dirigente o líder de tales grupos, quién puede influir positiva o negativamente en las relaciones interpersonales del grupo laboral.

El profesional de enfermería en su labor diaria esta en estrecha relación con sus superiores, con sus pares y con los pacientes. La relación con el otro es uno de los pilares del quehacer profesional, debido a la cantidad de horas que el enfermero pasa en la institución son múltiples los factores que afectan las relaciones interpersonales con sus pares y superiores.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en la relación enfermera- jefe de unidad que obstaculizan el adecuado funcionamiento de los servicios del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2002 ?

El presente trabajo se realizó ante la necesidad de evaluar los factores que incidían en la relación interpersonal entre la jefa de unidad y su personal a cargo para ello se tomo como referencia a el Personal de Enfermería que se desempeña en el Sector Publico y Privado del Gran Mendoza.

Ante ello los autores deciden realizar el presente estudio cuantitativo a el personal de enfermería que se desempeña en nivel de asistencia directa y conducción en los Hospitales Humberto Notti, Central y Clínica Colon del Gran Mendoza.

PROPÓSITOS

En la labor diaria de enfermería las relaciones interpersonales en la mayoría de las ocasiones condiciona la forma y la predisposición con que esta realiza sus actividades asistenciales.

Nuestro propósito es identificar esos factores para que a través del conocimiento de estos se modifiquen las actitudes no tan solo del personal que realiza las actividades operativas, sino también del personal jerárquico que lo precede, para lograr dentro de lo posible una eficiente y armoniosa ejecución de tareas, tanto asistenciales como administrativas, promoviendo en el equipo de enfermería la evaluación permanente de la calidad de atención, con énfasis en el impacto del servicio brindado y la productividad en la administración de los cuidados de enfermería y la organización del trabajo

OBJETIVOS GENERALES

- *Identificar los factores que inciden en la relación interpersonal Enfermera- Jefe de Unidad*

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- *Tender a mejorar los factores negativos de la relación para lograr mayor eficiencia en el servicio*
- *Mejorar los canales que faciliten una buena relación con el superior*

MARCO TEORICO

Las relaciones interpersonales tienen carácter emotivo, por mucho tiempo las instituciones no tomaron en cuenta el aspecto afectivo de las personas, solo se aspiraba a la eficiencia, desconociendo de ese modo que el ser humano es un ser integral, que no puede haber una separación entre lo afectivo y lo racional, sino que ambas cosas son importantes y que deben tenerse en cuenta para obtener un adecuado desempeño del individuo, de esta manera se vio que para mejorar la eficiencia, la producción era necesario tener en cuenta a la persona como un todo.

El hospital hoy es visto, como una empresa y como tal se la define como una organización compleja que comprende a un numeroso grupo humano con distintas características profesionales y personales los cuales se relacionan de distinta manera para alcanzar una meta común, basada en garantizar la cobertura, equidad y calidad de la atención de salud a la población. Dentro de esta empresa existen múltiples sistemas relacionados entre sí, dentro de estos sistemas uno de gran importancia para el logro de las metas de institución es el Servicio de Enfermería compuesto por una estructura jerárquica importante, con un plantel muy numeroso de enfermeras con distinto grado de capacitación y características personales distintas, como en todo grupo laboral o personal estas características influyen de distinta manera en las relaciones internas que en el se desarrollan.

Múltiples son los factores que pueden afectar estas relaciones, entre ellos se pueden destacar:

- *Factores humanos (las personas que forman parte del grupo)*
- *Relaciones formales e informales en el ejercicio de las tareas*
- *La influencia del dirigente o líder del grupo*

- *La capacidad, autoridad y poder del dirigente o líder*
- *La administración*
- *La comunicación*

Toda institución para crecer como tal debe poner énfasis en mejorar, mantener y propiciar el crecimiento y desarrollo del recurso humano del que dispone, ya que solo de esta manera se podrán lograr los objetivos o metas establecidas, en las instituciones de salud esta es, una adecuada calidad de atención al paciente. Para crear este ambiente propicio es necesario que exista una buena comunicación

COMUNICACIÓN:

La comunicación es un proceso social continuo y dinámico en el cual una persona desea transmitir a otra cierta información, en las relaciones interpersonales se basa en el respeto mutuo, entendiéndolo a este como el hecho de aceptar al otro por el solo hecho de ser una persona igual a mí, que tiene los mismos derechos que yo el cual tiene una experiencia y una historia de vida distinta.

La calidad de la comunicación es la posibilidad de comprensión, acercamiento, de encuentro entre dos personas lo que permite un intercambio fluido de mensajes, el que cuenta con dos premisas básicas:

- *Que los interlocutores se comprendan*
- *Que haya tanto un motivo por parte del comunicador, como una perspectiva del receptor de que el mensaje es válido.*

La comunicación dentro de un servicio no solo es un medio altamente personal y valorativo, sino también variada en cuanto a la forma y al medio que se utiliza.

Los canales constituyen factores de complejidad en la comunicación para facilitar la comprensión del mensaje:

- 1. Comunicación oral: es la forma de comunicación más antigua utilizada por el hombre para relacionarse con sus semejantes a través de la palabra.*
- 2. Comunicación escrita: es el canal formal más utilizado en las organizaciones ej. Notificaciones, memorando.*
- 3. Comunicación visual: es la forma más moderna de comunicación el mensaje es transmitido a través de la imagen.*

Existen distintos modelos de comunicación:

Modelos: son utilizados con fines diversos no siempre nos dan una visión completa de todos los elementos, pero sí un resumen que facilita la comprensión.

- 1. Comunicación acción: forma parte de una concepción lineal del proceso, donde los interlocutores transfieren directamente a otros sus pensamientos e ideas, en donde el receptor tiene un rol pasivo que no afecta para nada al emisor. Es evidente que este es un modelo insuficiente e impreciso.*

- 2- Comunicación interacción: nos pone de manifiesto el carácter recíproco y mutuo de la comunicación, esta se realiza en dos sentidos, es por lo tanto un proceso circular en el que los participantes se transforman ha su vez en emisor y receptor.
- 3- Comunicación transacción: es la comunicación interacción donde hay una influencia mutua entre los dos comunicadores.

BARRERAS PERSONALES PARA LA COMUNICACIÓN

Las barreras personales para la comunicación tienen que ver con la personalidad, capacidad de expresión y el estilo gerencial, estas se acentúan por:

- *Falta de apoyo del grupo de referencia*
- *Diferencias sociales: status social, jerarquía, cargo, edad, etc.*
- *Dificultad de expresión*
- *Capacitación*

La comunicación efectiva exige de los interlocutores comprensión, tolerancia y atención a las diversas formas que las personas tienen y usan para comunicarse y expresarse.

El buen manejo del servicio depende fundamentalmente de una eficiente administración del jefe de unidad y para ello debe poseer cualidades como:

***AUTORIDAD:** Es el poder para mandar otorgado por la institución y el derecho de hacerse obedecer.*

Existen dos formas de acceder a la autoridad:

Clásica : el poder desciende de un superior, puede ser precompensa, antigüedad, por recomendación o coercitivo.

Aceptación: una persona obedece a otra porque la acepta como tal por considerarlo legítimo, experto y referente, esta forma deja implícita el liderazgo que no es la aceptación voluntaria de una persona líder, sino el reconocimiento de la capacidad de incorporar intereses e influenciar a otros para lograr las metas como causa común.

PODER: *Es la capacidad que una persona tiene para influir en otra para direccionar acciones con un sentido determinado.*

Se han realizado varios intentos para describir la base sobre el cual un administrador puede influir en una persona o un grupo de personas. ()*

- *Poder coercitivo: se basa en el castigo por ej. Si no se cumplen los deseos del superior son sancionados.*
- *Poder derivado de la concesión de recompensas: si se cumplen los deseos del superior son recompensados.*
- *Poder legitimo: deriva del puesto que ocupa el lider en la institución*
- *Poder derivado de los conocimientos: deriva de la experiencia, habilidades y conocimientos específicos.*
- *Poder de referencia: Se basa en la identificación del seguidor con el lider.*

LÍDER: *Es aquella persona que demuestra capacidades para influir en los demás, de forma que trabajen lo mejor posible.*

LIDERAZGO: *Se define como la influencia, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.*

PROCESO DE LIDERAZGO: *Es una interacción entre personas, en las cuales una ejerce influencia sobre las actividades de las otras y las conduce hacia la consecución y alcance de los objetivos.*

CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO

- *Comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.*
- *Inspira confianza*
- *Usar el poder con eficacia y de modo responsable*
- *Actuar en forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.*

CARACTERÍSTICAS SUSTANCIALES DEL PERFIL DEL JEFE DE UNIDAD

DIRECCIÓN:

1. De las tareas
- 2 De los equipos
- 3 De las personas

CAPACIDADES:

- 4 De influencia
- 5 De ser flexible

1- DIRIGIR LAS TAREAS:

Estructurando: *Enfatizando en la necesidad de cumplir con el cometido asignado por la institución, demostrando además que posee los conocimientos técnicos exigidos para su posición.*

Gestionando recursos:

- *Preocupándose por los gastos operacionales y en particular de los costos de los nuevos proyectos.*
- *Procurando con su habilidad negociadora y de influencia persuasiva, los recursos necesarios para la marcha de las actividades que de él dependan.*
- *Teniendo un muy elevado sentido de las prioridades determinando la adecuada utilización de los recursos.*
- *Entendiendo y utilizando con efectividad el planeamiento estratégico en sus variantes, táctica y operacional, utilizando inteligentemente las técnicas presupuestarias.*

2- DIRECCIÓN DE EQUIPOS:

Construyendo el equipo: Seleccionando personal bien calificado y capaz, para el trabajo que debe realizar, haciendo el mejor uso de las habilidades y de los conocimientos de sus colaboradores.

Manteniéndolo: Propiciando un intercambio franco y abierto de ideas para que el grupo subsista y crezca, resolviendo los conflictos de modo constructivo, hablando con el grupo, utilizando un lenguaje que enfatice al equipo y no al individuo.

Involucrándolo: Comunicando permanentemente con franqueza y apertura mental, teniendo en cuenta que los objetivos, metas y responsabilidades del líder son compartidas por los subordinados, exigiendo información pertinente y confiable de los enfermeros a cargo relacionado con el trabajo realizado en forma de hechos, opiniones y preocupaciones.

3- DIRECCION DE LAS PERSONAS:

Manejando las relaciones personales:

- *Evitando permanecer lejos y sobre todo procurar no ser impersonal*
- *Confianza y respeto mutuo con sus colaboradores, hoy en día es una necesidad mas que una conveniencia, recordando que hoy el protagonista es el grupo.*
- *Preocuparse y ocuparse seriamente de los enfermeros a su cargo ya que es solo una obligación no solo profesional sino ética.*
- *Manejando las relaciones del grupo*

- *Apuntando fundamentalmente a la cooperación*
- *Comprendiendo el punto de vista de los otros ya que amplía el conocimiento, afina el juicio, genera tolerancia y contribuye a crear unidad hacia el logro del éxito común.*
- *Recordando que el Jefe de Unidad que habla y escucha a sus colaboradores, está atento a lo que dicen, se esfuerza para entender lo que dicen, reflexiona también sobre lo que no dicen y demuestra genuino interés por lo que quieren transmitir.*

Manejando problemas de desempeño:

- *Un buen Jefe de Unidad se esfuerza para lograr en sus colaboradores un grado de confianza tal que estos puedan admitir con total confianza y franqueza los errores en los que puedan incurrir.*
- *Enfrentar y solucionar los problemas generados por escaso desempeño de los subordinados, es un deber incomodo, inevitable e inaplazable.*

CAPACIDAD DE SER FLEXIBLE

Adaptando los enfoques :

- *Diferentes situaciones requieren cambios en el estilo de conducción y en sus acciones practicas, el Jefe de Unidad que no acepte esta dura realidad no puede esperar de ser catalogado como "Líder"*

- *Admitir los propios errores es uno de los dilemas de los Jefes de Unidad, deben recordar algunas cosas simples pero permanentes como estas:*

- *Equivocarse es humano*

- *El error, tarde o temprano aparece y el ocultarlo simplemente revela debilidad e inseguridad.*

- *El rasgo humano de admitir el error no debilita la calidad del Jefe de Unidad.*

Solicitando reacciones:

- *Dar al personal a cargo la oportunidad de expresar abiertamente su inconformidad o de hacer objeciones a las propuestas que los afectan, ofrece al líder impensadas oportunidades de comunicación, que van desde la explicación de la propuesta, hasta la motivación y su realización.*

- *Los líderes están siempre abiertos para escuchar sugerencias que los subordinados puedan hacer para que ellos mejoren su desempeño*

Fomentando innovación:

- **Alentar al personal hacia nuevas ideas y sugerencias es la base de la mejora continua de las instituciones**
- **No dar crédito a quién lo merece, no es incorrecto, es simplemente una torpeza**

El Jefe de Unidad de un servicio de enfermería requiere además de los conocimientos administrativos, aptitudes de liderazgo donde la buena comunicación lleve a una ejecución eficaz.

El liderazgo se produce cuando la persona atiende las necesidades de la institución y de los individuos, creando un ambiente y una situación propicia para la satisfacción de esas necesidades. Para esto es fundamental una adecuada capacitación y educación específica, de acuerdo a su cargo ya que es un requisito básico de las personas que dirigen, la persona encargada de esta gran responsabilidad debe ser capaz de tomar decisiones acertadas, tener la capacidad y visión de elaborar nuevos planes que beneficien al personal y a la institución y el poder para dirigir el trabajo con los demás, la forma de ejercer este poder es una cuestión sumamente individual y puede variar desde dar ordenes hasta persuadir, por lo tanto es fundamental crear y mantener un ambiente de respeto y confianza mutua para lograr resultados positivos.

El líder debe tener la capacidad de saber delegar la autoridad ya que es imposible que una sola persona pueda satisfacer todas las necesidades de un grupo humano o de una institución, en esta habilidad se encuentra implícita la capacidad de comprender y trabajar con los demás, como así su habilidad para motivar al personal a su cargo para que se desempeñe de manera adecuada, para el logro de los objetivos de la institución y al mismo tiempo proporcionar todo lo necesario para la superación y el desarrollo de los individuos que contribuyen en el proceso.

Un aspecto muy controvertido es la identificación y esclarecimiento del trabajo que se espera que desempeñen los dirigentes o líderes de un grupo laboral de cualquier sistema de organización o institución.

Desde el punto de vista de la psicología la función más importante consiste en crear sistemas eficaces de motivación ya que tiene la obligación de estimular a sus subordinados, de tal manera que contribuyan positivamente al logro de las metas de la institución y al mismo tiempo puedan satisfacer sus necesidades personales.

El enfoque sociológico del liderazgo consiste en considerarlo una actividad destinada a brindar ayuda, ya que se estima que un buen dirigente establece las metas y reconcilia los conflictos que surgen entre sus seguidores y que ejerce una influencia positiva mientras desempeña sus actividades, en ocasiones los conflictos entre los seguidores o subordinados puede tornarse tan grave o perturbador que hace imposible el logro de las metas propuestas.

El enfoque antropológico considera los valores y propósitos de las personas que son dirigidas, analiza todos los comportamientos del hombre, teniendo como prioridad la satisfacción de las necesidades básicas y el medio que elige para satisfacerlas como parte de las funciones culturales.

EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA

Con el fin de ser un líder eficiente, el administrador de servicios de enfermería debe estar al corriente de los diversos comportamientos de liderazgo que puede adoptar; de las responsabilidades fundamentales de su función y de la naturaleza de las fuerzas que influyen en sus actos, la responsabilidad fundamental del jefe de unidad no consiste en dar ordenes, sino en conservar el control de la situación; aunque es probable que este no se haga notar mucho, su función es de vital importancia para no perder las perspectivas de las metas, crear un clima agradable y tolerante que propicie la participación, reconocer el consenso y ayudar al personal a descubrir cual es su aporte en el esfuerzo colectivo.

Hoy en día, muchas enfermeras consideran que el jefe de unidad se encuentra en una posición privilegiada, desde la cual puede 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, ya que un jefe de unidad eficiente no es un líder solitario, sino que por el contrario brinda a las enfermeras a su cargo la oportunidad de dirigir haciéndolas participar en el proceso de toma de decisiones de los problemas que surgen en el quehacer diario del servicio de referencia y que afecta de alguna u otra manera al personal o a la institución.

Sin embargo, la necesidad de incluir al personal de enfermería en la toma de decisiones a fin de fomentar programas y cambios en la atención de las personas, no implica que en todo momento el comportamiento de un jefe de unidad sea tolerante, antes de actuar

tiene que considerar los distintos tipos de comportamiento de liderazgo que puede adoptar

En 1958 se ilustraron gráficamente la gama de posibles comportamientos de liderazgo, los cuales se relacionan con el grado de autoridad que emplea el jefe de unidad y con la libertad que tienen las enfermeras para tomar decisiones

Los comportamientos que aparecen en el extremo izquierdo son característicos del jefe de unidad o líder que conserva un alto grado de control, mientras que los del extremo derecho son característicos del líder que da libertad al personal de enfermería.

Liderazgo centrado en el Jefe				Liderazgo en el subalterno		
El líder toma las decisiones y las comunica	vende la decisión	presenta ideas e invita a que hagan preguntas.	presenta una decisión tentativa sujeta a cambios	presenta problemas, pide sugerencias, toma decisiones.	define límites pide al grupo que tome decisiones.	permite que los subalternos actúen dentro de los límites definidos por el Jefe

Esta gama describe diversas formas en las que un jefe de unidad se puede relacionar con el personal que dirige, en el extremo izquierdo los pensamientos y percepciones de este determinan la toma de decisiones, conforme se avanza hacia la derecha, es posible observar que las percepciones y pensamientos de las enfermeras determinan cada vez la toma de decisiones.

No se debe estereotipar la dirección en coercitiva o tolerante, por el contrario, es necesario considerar el liderazgo como un proceso que esta compuesto de una amplia variedad de comportamientos posibles, el jefe de unidad o líder eficiente elige el comportamiento más adecuado a cada una de las tareas o situaciones que deba enfrentar, aunque es necesario aclarar que generalmente es muy difícil determinar en que grado la dirección debe concentrarse en sí mismo o en las enfermeras; tal vez piense que las enfermeras deben ayudar a tomar las decisiones, pero al mismo problemas y por ende la decisión es responsabilidad suya. Asimismo quizá en algunas ocasiones desee escuchar todos los puntos de vista antes de tomar una decisión.

Para esto es preciso que el jefe de unidad conozca a fondo el potencial y las características de los individuos que trabajan a sus ordenes, y que perciba los problemas a los que tienen que hacer frente las enfermeras, así como decidir si la solución entra o no en la capacidad del grupo.

FUERZAS QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO

Las instituciones de atención de salud, como los hospitales establecen normas o patrones que influyen en el comportamiento del administrador de los servicios de enfermería, estas existen porque contribuyen satisfactoriamente al funcionamiento eficaz de estas organizaciones.

En ocasiones la forma de actuación esperada influye en el administrador de tal manera que lo hace perder su identidad personal, ya que este tipo de instituciones crea una red de factores determinantes que hace que el comportamiento del administrador sea incongruente con las estrategias de acción que prefiere, ya que a menudo existe una notable discrepancia entre lo que el administrador considera correcto y conveniente y lo que le exige la institución

A medida que aumenta la complejidad de organización en las instituciones u hospitales, las presiones se tornan más restrictivas, incluso el jefe de unidad con mas fuerza de voluntad, puede encontrar que es incapaz de poner en practica sus capacidades exclusivas relacionadas con el servicio de enfermería.

CONFLICTOS RELACIONADOS CON EL CARGO

Si bien el jefe de unidad funciona como una parte especializada dentro del departamento de enfermería también tiene necesidades personales, al mismo tiempo que trabaja con el material humano que lo rodea, debe trabajar con el material humano que hay en su interior, algunos autores sostienen que gran parte de 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 como son la competencia y la posición.

Ya por naturaleza se trabaja en un medio competitivo y con frecuencia los conflictos internos afectan su comportamiento, ya que si el líder no resuelve el problema de competencia, desarrollara un importante temor al fracaso. Establecer estándares de desempeño poco realistas o competir internamente para alcanzar metas imposibles, suele hacer que el jefe de unidad considere que todo lo que emprenda esta destinado al fracaso, esto hará que en lugar de correr el riesgo de fracasar se encierre en el anonimato, demostrando a los demás resignación y falta de compromiso.

Los conflictos competitivos que se relacionan con el éxito da por resultado una mayor vulnerabilidad, ya que a medida que adopta una posición sobre problemas muy controvertidos o respalda una opinión determinada, se convierte en el blanco de críticas de las enfermeras a su cargo como de otros jefes de unidad, es probable que para evitar estas críticas, el jefe de unidad pase de un problema a otro sin obtener ninguna solución, lo cual reflejara nuevamente un líder no comprometido en su cargo y funciones.

El conflicto derivado de la posición, también puede crear sentimientos de culpa, cuando el jefe de unidad se da cuenta de que está ejerciendo poder sobre enfermeras más capacitadas que él o cuando advierte que estas diferencias de posición no le permiten tratar a las enfermeras en un plano de igualdad ya que a los seguidores les resulta más fácil aceptar órdenes de un líder al que consideran superior o capacitado para el cargo que desempeña.

Tan pronto como el jefe de unidad comienza a alcanzar el éxito y el reconocimiento en su cargo, se encuentra maduro para enfrentar los conflictos derivados de su posición, ya que debe afrontar el conflicto que surge de las responsabilidades inherentes a la autoridad y la imperiosa necesidad que siente de agradar a los demás, además deja de gozar de la amistad abierta de sus antiguos colegas las enfermeras.

Las enfermeras en lugar de satisfacer la necesidad que tiene el jefe de unidad de resultar agradable, comienzan gradualmente a albergar sentimientos de ira y resentimiento hacia él, ya que la posición del jefe de unidad brinda inadvertidamente una imagen negativa de lo que ellas perciben como la función del jefe.

En consecuencia, la eficiencia del líder se mide:

- *No en función del tipo de liderazgo que ejerza, sino del tipo de liderazgo que evoca,*
- *No en función del poder que tiene sobre los demás, sino en función del poder que otorga a los demás.*

- *No en función de las metas que establece ni de las ordenes que imparte, sino en función de las metas y programas que las personas a su cargo realizan por sí mismas con su ayuda.*
- *No solo en función del servicio y los proyectos ejecutados, sino en función del desarrollo de la capacidad, sentido de responsabilidad y satisfacción personal de todos los participantes.*

REQUISITOS Y PREPARACIÓN DEL JEFE DE UNIDAD

Durante los últimos años ha aumentado la demanda de talento administrativo por lo cual los administradores de enfermería deben tener una educación superior y más integral, con el fin de desempeñar eficientemente sus funciones y responsabilidades en un medio complejo, lleno de desafíos y problemas, la persona debe poseer cualidades especiales y asumir funciones específicas, la características de la institución determinan el nivel y la combinación de estas características.

Las características más importantes de un buen jefe de unidad se pueden clasificar en las tres categorías que se mencionan a continuación:

- 1. Aptitudes intelectuales, la base del conocimientos necesarios para la administración de un servicio de enfermería.*
- 2. Competencia en el ámbito de la dirección, operación y comunicación.*
- 3. Características personales, como cualidades físicas y psicológicas.*
- 4. Valores personales que predica.*

Los líderes tendrán éxito en la medida en que utilicen su talento con eficiencia, den contribuciones importantes a la institución y obtengan satisfacción personal de su trabajo.

Un jefe de unidad que demuestre estar calificado para asumir las funciones previstas, tiene que estar bien preparado académicamente y contar con experiencia, ya que la complejidad necesaria para colaborar eficientemente con otros profesionales de la salud, requiere una preparación y capacitación profunda en la investigación, en la práctica de enfermería y en otras disciplinas relacionadas, que solo pueden brindar aquellos líderes bien preparados.

SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE ENFERMERIA

En la actualidad el enfermero que recién obtiene su título y que busca una salida laboral en el sector público o privado se encuentra con distintas situaciones ya que son distintas las alternativas laborales que estas ofrecen, como distinta es la situación económica que atraviesa cada institución de salud agravada por la situación económica que vive todo el país y que los afecta en mayor o menor grado.

En el sector público o estatal, el enfermero se encuentra que la única opción para lograr empleo es aceptar las condiciones que ofrece el Contrato de Locación de Servicio por el cual el empleado debe pagar al estado un impuesto, cuyo porcentaje varía de acuerdo al tiempo estipulado por el contrato el cual es renovable cada 1, 3, 6, 8 o 12 meses. Este tipo de contrato no ofrece ninguna estabilidad laboral ya que la institución sin previo aviso lo puede suspender, tampoco disponen de una cobertura de salud para el ni para su familia, como así de la seguridad futura de una jubilación ya que para disponer de este beneficio tienen que pagarlo en forma independiente, no pueden concursar por cargos jerárquicos, los días de licencias son reducidos y proporcional al tiempo trabajado, este tipo de contrato no le ofrece al empleado el beneficio del pago de el aguinaldo, el pago por escolaridad, ni por hijos, ni de un seguro de vida tan importante en esta área.

Las relaciones interpersonales en los grupos de enfermeros que trabajan en el sector estatal, son frágiles y susceptibles al estallido, tal vez por ser este grupo humano más numeroso se presentan estas relaciones interpersonales, a menudo también más superficiales, ya

que es raro encontrar un grupo numeroso de trabajo con una estrecha y sólida relación humana.

El importe se estipula de antemano y es de acuerdo al título otorgado, lo que ocasiona una inseguridad y malestar permanente al enfermero bajo este régimen.

Es importante destacar que este tipo de contratos es utilizado desde aproximadamente 10 años y en la actualidad debido al congelamiento de nombramientos por parte del estado, hay un alto porcentaje de enfermeros contratados.

El personal de enfermería que lleva más tiempo en la profesión y que es personal de planta o personal efectivo del estado o institución que cuenta con todos los beneficios antes mencionados, pero que a la vez debido a la congelación por parte del estado del escalafón por clases y antigüedad, se encuentra encasillado en una clase inferior a la que le corresponde aunque hayan accedido a cargos jerárquicos o hayan obtenido títulos universitarios, lo que ocasiona disconformidad permanente por parte del personal. Ya que para equiparar sus ingresos con sus requerimientos económicos necesitan tener más de un empleo.

Todas estas diferencias de estabilidad y beneficios crea en más de una ocasión conflictos interpersonales, ya que estas diferencias no se ven reflejadas en las tareas diarias, ya que el nivel operativo es realizado de igual manera por el personal de planta que el contratado sin nivel de capacitación.

Es importante destacar que en este sector se toma solamente desde hace un tiempo a enfermeros Universitarios o Licenciados en enfermería, también es de destacar que el personal de enfermería tanto de planta como contratado esta siendo incentivado por el personal jerárquico de la institución, en forma permanente para que se capaciten en los distintos niveles, hecho notable en forma diaria ya que es cada vez mayor el número de enfermeros que están estudiando, o realizando

cursos de capacitación. Por lo cual se les otorga comisiones, francos y turnos de trabajo especiales.

En el sector privado la situación es distinta, donde a pesar de ser todo el personal efectivo la estabilidad laboral es muy frágil lo que lleva al personal de enfermería a soportar abusos por parte de los superiores o a tener que realizar tareas que se contraponen con la tarea asistencial, hecho ocurrido debido a la gran demanda de enfermeros que buscan empleo en estos sectores sobretodo de auxiliares de enfermería y empíricos que no encuentran salida laboral en el sector estatal y que son captados por este sector, bajo las condiciones que estos ofrecen e imponen para obtener empleo, a esto se le suma la falta de compromiso en el pago de sueldos, los que en el mejor de los casos son pagados en forma fraccionada o en cuotas o fuera de término con importantes retrasos hecho ocurrido en más de una clínica privada.

Este tipo de situación afecta de distintas maneras al personal ocasionando problemas no tan solo económicos al no poder cumplir adecuadamente con sus obligaciones adquiridas, sino también problemas familiares al no poder satisfacer las necesidades básicas de su familia, ocasionando en más de una ocasión graves problemas conyugales, debido a que deben recurrir a más de un empleo, restando el tiempo y la calidad de los momentos compartidos con su familia.

Situación sufrida indistintamente al sexo y la edad de los enfermeros, ni al sector asistencial al que pertenecen, ocasionando un importante cansancio físico y mental, influyendo negativamente en lo laboral y en la forma en que se relacionan con sus pares y superiores.

En el sector privado la capacitación es casi nula, ya que son pocas las instituciones que fomentan la capacitación entre su personal ya que suponen que el enfermero preparado crea mayores gastos y conflictos, hecho erróneo a nuestro entender porque el personal con mayores conocimientos favorecen a la institución, ya que puede

contribuir al cumplimiento de las metas al brindar una mayor calidad asistencial.

Es importante mencionar que a pesar del incumplimiento de los salarios, distintos abusos y presiones que tienen que padecer los empleados de este sector, permanecen en estas instituciones porque refieren que la relación interpersonal con sus pares es muy buena, ya que siendo un grupo reducido se complementan bien para realizar las tareas, aunque en más de una ocasión la escasez, falta de insumos o la presión de los superiores es crítica.

Personal de Enfermería del Hospital Humberto Notti

Datos obtenidos de un informante clave: Licenciada Beatriz Gardella de Moyano Directora del Departamento de Enfermería hasta 31 de diciembre 2002.

- Empíricos:	3	1,05 %
- Técnicos odontólogos	2	0,70 %
- Auxiliares de Enfermería	111	38,94 %
- Enfermeras Universitarias	143,05	50,35 %
- Licenciados en Enfermería	16	8,96 %
Total	275	100%

Del total de este personal hay personal de enfermería contratado y personal de planta, con una capacidad para ocho enfermeras más que hasta la fecha antes mencionada estaban vacantes.

Empíricos:	3	personal de planta
Técnicos:	2	personal contratado
Auxiliares:	84	personal de planta
	29	personal contratado
Enfermeras:	50	personal de planta
	93,05	personal contratado
Licenciadas	8	personal de planta
	8	personal contratado

Para el presente trabajo se tomaron 30 enfermeras, 3 jefas de unidad las cuales representan el 12 % del Personal de Enfermería del Hospital Notti.

Personal de enfermería de la Clínica Colón

Datos obtenidos de un informante clave:

<i>Empíricos</i>	<i>1</i>	<i>42%</i>
<i>Auxiliares de enfermería</i>	<i>18</i>	<i>75%</i>
<i>Enfermeros</i>	<i>5</i>	<i>21%</i>
<i>Licenciados</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>

El personal de enfermería que trabaja en esta Clínica es todo personal efectivo ya que en el sector privado el sistema de contrato de locación es escaso. Para el presente estudio se tomo el 100 % del personal de enfermería por ser un número reducido.

Personal de enfermería de la Clínica Gambro

<i>Empíricos</i>	<i>2</i>	<i>20%</i>
<i>Auxiliares de enfermería</i>	<i>6</i>	<i>60%</i>
<i>Enfermeros</i>	<i>2</i>	<i>20%</i>
<i>Licenciados</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Total</i>	<i>10</i>	<i>100%</i>

El personal de enfermería es todo personal efectivo, para el presente estudio se tomo el 100% de los enfermeros por ser un número reducido.

HIPÓTESIS

Los factores que inciden en la relación enfermero- jefe de unidad, son la falta de comunicación, nivel de formación, tipo de liderazgo predominante o ejercido.

- *Variable dependiente: relación del jefe de unidad de enfermería y enfermero.*
- *Variable independiente: comunicación, nivel de formación, tipo de liderazgo*

DISEÑO METODOLOGICO

Basados en la Teoría Bidimensional sobre Liderazgo, se aislaron dos dimensiones del comportamiento del dirigente de un grupo humano o un líder.

Dichas dimensiones se utilizaron para describir en primer lugar el comportamiento y desempeño de los dirigentes de los grupos humanos basados en su propia opinión, a través de un cuestionario preestablecido con preguntas cerradas.

Y en segundo lugar a través de un cuestionario de similares características, el cual estaba destinado a averiguar que pensaban las enfermeras de su jefe de unidad en cuanto a su desempeño y eficacia en el puesto.

1-TIPO DE ESTUDIO

Cuali-Cuantitativa, retrospectivo, transversal, analítico descriptivo.

Retrospectivo: porque se describe un hecho ocurrido en el pasado

Transversal: porque se estudian las variables en determinado momento, donde el tiempo no es importante en relación con la forma en que se dan los fenómenos.

Descriptivo: ya que esta dirigido a determinar como es la situación que se estudia.

Analítico: Ya que busca determinar porque sucede determinado Fenómeno.

Cualitativo: porque se realizó un estudio de campo en donde se tomaron en cuenta las vivencias de las personas encuestadas y sobre la opinión de sus propias experiencias personales.

Cuantitativa: porque se han cuantificado las respuestas para un mejor análisis de la situación.

2- AREA DE ESTUDIO

Los servicios de internación del Hospital Humberto Notti y Hospital Central que contaran con un Jefe de Unidad y como mínimo 10 enfermeros a cargo, 23 enfermeros y 1 jefe de unidad de la Clínica Colón y 9 enfermeros y 1 jefe de unidad de la Clínica Gambro.

Que representan el 12% de los enfermeros del Hospital Notti, el 13% del Hospital Central y el 100% de las Clínicas Colón y Gambro.

3- UNIVERSO Y MUESTRA

Universo: Personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza.

Muestra: Se elige en forma aleatoria 30 enfermeras y tres jefes de unidad de cada institución estatal y el total del personal de enfermería del sector privado antes mencionado.

4-TÉCNICA DE RECOLECCION DE DATOS

Técnica: entrevista personal a los sujetos de estudio.

Instrumentos: se utilizo un cuestionario (encuesta) que consta de preguntas abiertas las cuales se cerraron para poderlas cuantificar.

Fuente: se obtiene la información a través de fuentes primarias ya que se encuestan a los sujetos de estudio. La encuestas fueron realizadas en forma confidencial y los enfermeros y jefes de unidad fueron informados de su participación en la investigación.

5- VARIABLES

Unidad de análisis: enfermeras y jefes de unidad

- *-satisfacción laboral*
- *relación con el grupo de trabajo*
- *relación con el jefe de unidad*
- *forma de acceder al cargo*
- *capacitación para el cargo*
- *tipo de decisiones*
- *tipo de comunicación*
- *liderazgo*

Satisfacción Laboral: se refiere a la satisfacción por el trabajo asistencial realizado.

Relación interpersonal con el grupo laboral: se refiere a la relación con el grupo de trabajo, o con sus pares.

Relación con el Jefe de Unidad: se refiere a la relación interpersonal con el superior.

Forma de acceder al cargo: se refiere a la forma en que el Jefe de Unidad asumió al cargo.

Capacitación para el cargo: se refiere a la capacitación teórica y práctica para el cargo que ejerce.

Tipo de decisiones: se refiere a la características de las decisiones tomadas por el superior.

Tipo de comunicación: se refiere a la forma en que el personal percibe la comunicación con su superior.

Tipo de liderazgo: se refiere a la capacidad de ejercer la autoridad y el liderazgo ante el personal a su cargo.

CODIFICACIÓN DE VARIABLES

1) *Le gusta la labor que realiza:*

SI NO

2) *Relación interpersonal grupo laboral:*

Profesional : Pr

Personal : Pe

Ambas : Am

3) *Relación jefe de unidad*

Profesional : P1

Personal : P2

Ambas : A1

4) *Como asumió al cargo su jefe de unidad*

Antigüedad: A Concurso: C

5) *Capacitación para el cargo*

SI NO

6) *Tipo de decisiones*

Autocráticas: 1

Democráticas: 2

7) Tipo de comunicación

Distante: D1

Fluida: F2

8) Líder

Natural: a

Impuesto: b

9) Forma de comunicación

Personal: 1

Escrita: 2

Ambas:3

Nota: volcado a la matriz de datos (sección anexo)

ANEXOS

ENCUESTA N° I

RELACIÓN INTERPERSONAL ENFERMERA- JEFE DE UNIDAD

Los alumnos de cuarto año de la Escuela de Enfermería estamos interesados en conocer cuales son los factores que inciden en la relación interpersonal Enfermera - Jefe de Unidad, por tal motivo le solicitamos que responda con sinceridad a las siguientes preguntas. Agradecemos su colaboración.

1) ¿ LE GUSTA LA LABOR QUE REALIZA?

SI

NO

2) ¿ COMO ES LA RELACIÓN INTERPERSONAL CON SU GRUPO LABORAL?

PROFESIONAL

PERSONAL

AMBAS

3) ¿ COMO ES LA RELACIÓN CON SU JEFE DE UNIDAD?

PROFESIONAL

PERSONAL

AMBAS

4) ¿ COMO ASUMIO EL CARGO SU JEFE DE UNIDAD?

ANTIGÜEDAD

CONCURSO

5) ¿ CREE QUE SU JEFE DE UNIDAD ESTA CAPACITADO PARA

EL CARGO QUE DESEMPEÑA?

SI

NO

6) ¿ COMO CREE USTED QUE SON LAS DECISIONES DE SU JEFE DE UNIDAD?

AUTOCRATICAS

DEMOCRATICAS

7) ¿ COMO ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE DE UNIDAD?

DISTANTE

FLUIDA

8) ¿ SU JEFE DE UNIDAD ES UN LIDER ?

NATURAL

IMPUESTO

ENCUESTA N° II

RELACIÓN INTERPERSONAL JEFA DE UNIDAD- ENFERMERA

Los alumnos de cuarto año de la Escuela de Enfermería estamos interesados en conocer cuales son los factores que inciden en la relación interpersonal Jefa de Unidad- Enfermera, por tal motivo le solicitamos a usted que responda con total sinceridad las siguientes preguntas.

Agradecemos su colaboración.

1) ¿ LE GUSTA LA LABOR QUE REALIZA?

SI NO

2) ¿ COMO ES LA RELACIÓN INTERPERSONAL CON EL PERSONAL A SU CARGO?

PROFESIONAL PERSONAL AMBAS

3) ¿ COMO ASUMIO USTED A EL CARGO?

ANTIGÜEDAD CONCURSO

4) ¿ REALIZA USTED CURSOS DE CAPACITACIÓN?

SI NO

5) ¿ COMO SON LAS DESICIONES QUE USTED TOMA?

AUTOCRATICAS DEMOCRATICAS

6) ¿ DE QUE FORMA SE COMUNICA USTED CON EL PERSONAL A SU CARGO?

PERSONAL

ESCRITA

AMBAS

7) ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES

FLUIDA

DISTANTE

8) ¿ SE CONSIDERA USTED UN LIDER?

NATURAL

IMPUESTO

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

<i>Tabla N° 1, según la satisfacción laboral.....</i>	<i>pag. 44</i>
<i>Tabla N° 2, según relación interpersonal con el grupo.....</i>	<i>pag. 46</i>
<i>Tabla N° 3, según relación interpersonal con el jefe de unidad.....</i>	<i>pag. 48</i>
<i>Tabla N° 4, según la forma de acceder al cargo del jefe de unidad.....</i>	<i>pag. 50</i>
<i>Tabla N° 5, según capacitación para el cargo de jefe de unidad.....</i>	<i>pag. 51</i>
<i>Tabla N° 6, sobre el tipo de decisión del jefe de unidad.....</i>	<i>pag. 53</i>
<i>Tabla N° 7, según respuesta al tipo de comunicación</i>	<i>pag. 55</i>
<i>Tabla N° 8, según respuesta al tipo de liderazgo, natural o impuesta.....</i>	<i>pag. 57</i>
<i>Tabla N° 9, según respuesta al tipo de liderazgo bajo relación profesional, personal o ambas.....</i>	<i>pag. 59</i>
<i>Tabla N° 10, según el tipo de decisiones, autocráticas o democráticas.....</i>	<i>pag. 61</i>
<i>Tabla N° 11, según la capacitación el liderazgo será natural o impuesto.....</i>	<i>pag. 63</i>

TABLA N°1

TITULO: Enfermeros encuestados agrupados según satisfacción por la labor que realizan del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002

4

SATISFACCION	INSTITUCION				TOTAL
	HTAL. NOTTI FA - FR	HTAL. CENTRAL FA - FR	CL. COLON FA - FR	CL. GAMBRO FA - FR	
SI	28 - 85%	26 - 79%	20 - 83%	9 - 90%	83%
NO	5 - 15%	7 - 21%	4 - 17%	1 - 10%	17%
TOTAL	33 - 100%	33 - 100%	24 - 100%	10 - 100%	100%

FUENTE: Elaboración propia de datos obtenidos de encuestas realizadas en el Sector Publico y Privado del Gran Mendoza año 2002

ANALISIS: El 83% de los encuestados refiere sentirse satisfechos por la labor asistencial que realizan, que les gusta el tipo y complejidad de los pacientes que atienden, como así de la forma en que se organizan y distribuyen las tareas.

El 17% restante refiere no sentirse satisfecho por su labor, no se sienten escuchados ni respaldados por la institución, ni recompensados económicamente de acuerdo a las exigencias de las tareas asistenciales.

LE GUSTA LA LABOR QUE REALIZA



TABLA N°II

TITULO: *Personal de Enfermería agrupados según relación interpersonal con el grupo con en grupo laboral del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.*

RELACIÓN	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. ACUMULADA
PROFESIONAL	31	31 %	31
PERSONAL	16	16 %	47
AMBAS	53	53 %	100
TOTAL	100	100 %	

FUENTE: *Elaboración propia de datos obtenidos de resultados de encuestas a personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.*

ANÁLISIS: *El 31 % del personal de enfermería responde que la relación es puramente profesional hecho evidenciado sobre todo en el personal de nuevo ingreso que recién sé esta adaptando al quehacer diario como al grupo humano.*

El 16 % de los encuestados refiere que la relación con su grupo laboral es sobre todo personal, ya que le ha tocado compartir muchas guardias con sus compañeras y se complementan bien en el trabajo.

El 53 % de los enfermeros responde que la relación del grupo es profesional y humana, donde ambas se complementan para la adecuada atención del paciente.

RELACIÓN INTERPERSONAL CON EL GRUPO LABORAL

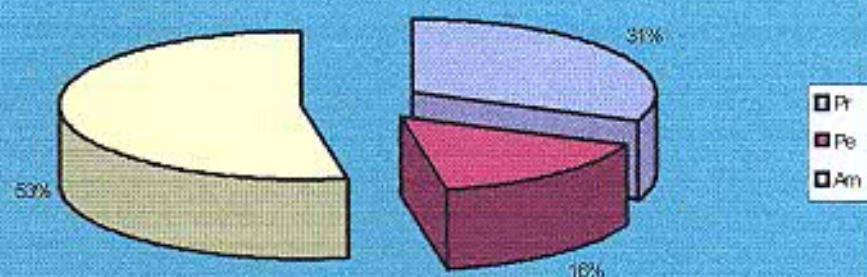


TABLA N° III

TITULO: *Personal de enfermería agrupados según relación interpersonal con el jefe de Unidad pertenecientes al Sector Público del Gran Mendoza en el año 2002.*

<i>Relación</i>	<i>F. Absoluta</i>		<i>F. Relativa</i>		<i>F. Acumulada</i>
<i>Profesional</i>	68		68%		68
<i>Personal</i>	13		13%		81
<i>Ambas</i>	19		19%		100
TOTAL	100		100%		

FUENTE: *Elaboración propia de datos obtenidos en respuesta a encuestas realizadas a personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.*

ANÁLISIS: *El 68% del personal de enfermería encuestados refiere tener una relación solamente profesional con su superior limitada solamente a la relación laboral.*

El 13% de los enfermeros encuestados refieren tener una relación personal con su superior, haciendo hincapié en que la relación es previa o porque han estudiado juntos o porque han sido compañeros antes de asumir al cargo.

El 19% del personal refiere tener una relación profesional y personal con su superior, que además de considerarlo un buen referente, se sienten respaldados y que es accesible a sugerencias y cambios propuestos por su personal.

Relación Interpersonal con el Superior

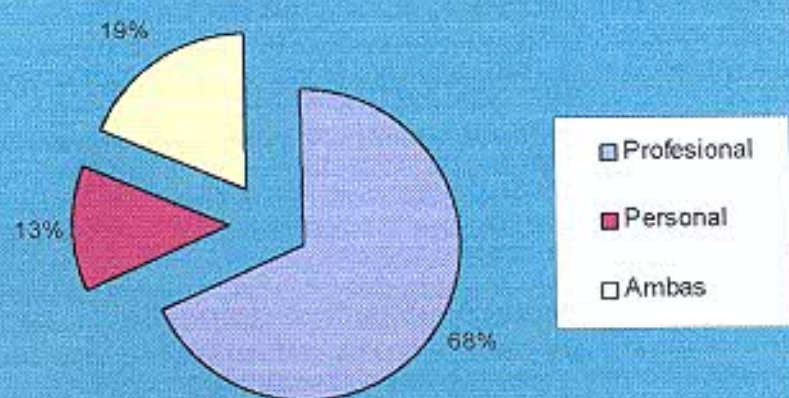


TABLA N° IV

TITULO: Personal de enfermería según la forma de acceder al cargo del jefe de unidad del sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.

Cargo	F. Absoluta	F. Relativa	F. Acumulada
Antigüedad	51	51%	51
Concurso	49	49%	100
TOTAL	100	100%	

FUENTE: Elaboración propia sobre datos recogidos de encuestas a personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.

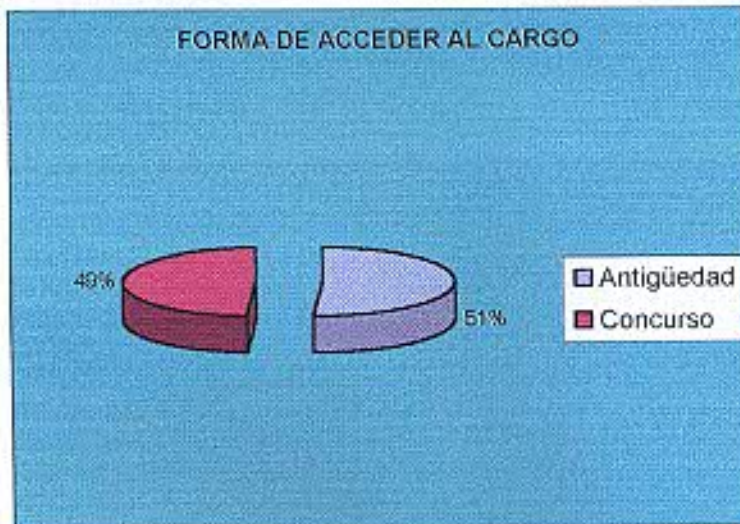
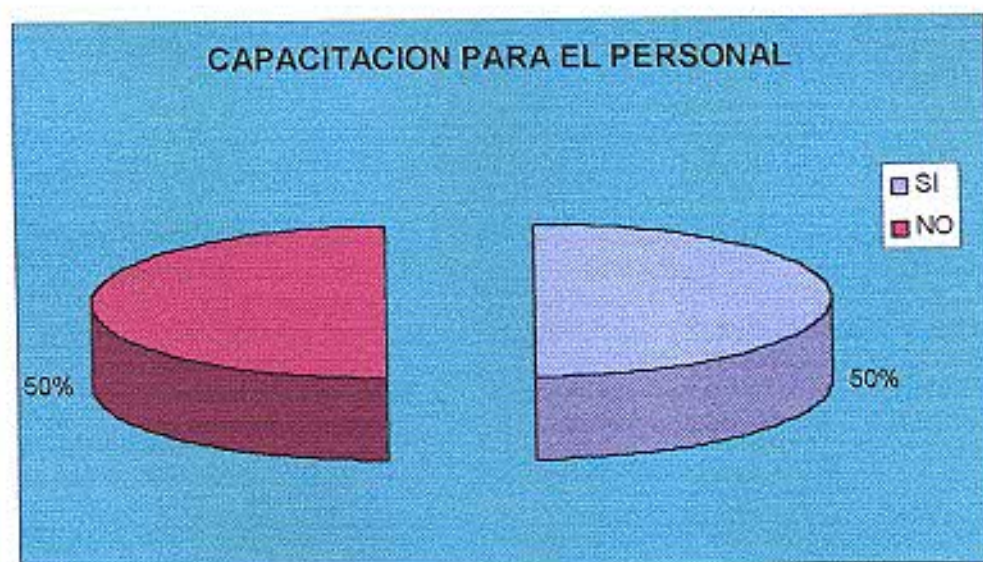


TABLA N° V

TITULO: Personal de enfermería del Sector Público del Gran Mendoza agrupados en respuesta a la capacitación para el cargo de Jefe de unidad en el año 2002.

CAPACITACION	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. ACUMULADA
SI	50	50%	50
NO	50	50%	100
TOTAL		100%	

FUENTE: Elaboración propia de datos de encuestados realizados a Personal de Enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.



ANÁLISIS: De los datos obtenidos se puede observar que el 50 % de los enfermeros ve a su superior capacitado para el cargo que cumple, tanto en la teoría como en la práctica ya que desempeña el cargo con eficacia y eficiencia.

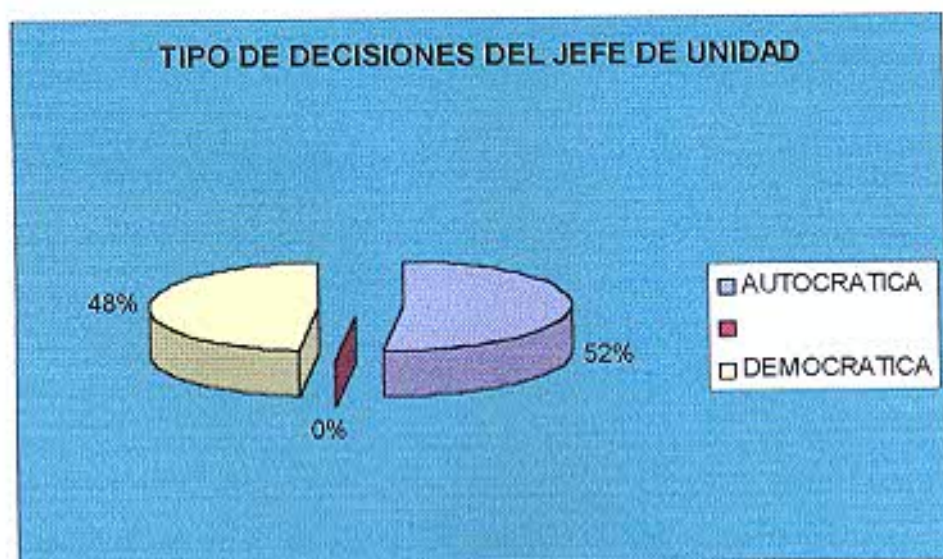
El 50 % restante refiere que su Jefe de unidad no está capacitado para el cargo ya que tiene grandes falencias en su desempeño diario.

TABLA N° VI

TITULO: Personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza agrupados por respuesta a encuestas sobre el tipo de decisión del Jefe de unidad en el año 2002.

DECISIONES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. ACUMULDA
AUTOCRATICA	52	52%	52
DEMOCRATICA	48	48%	100
TOTAL	100	100%	

FUENTE: Elaboración propia sobre datos de encuestas hechas al personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.



ANÁLISIS: De los resultados obtenidos puede observarse que el 52% del personal de enfermería encuestado cree que las decisiones de superior son totalmente autocráticas, ya que no consulta al personal cuando surgen inconvenientes, aunque estos involucren o afecten al personal a su cargo.

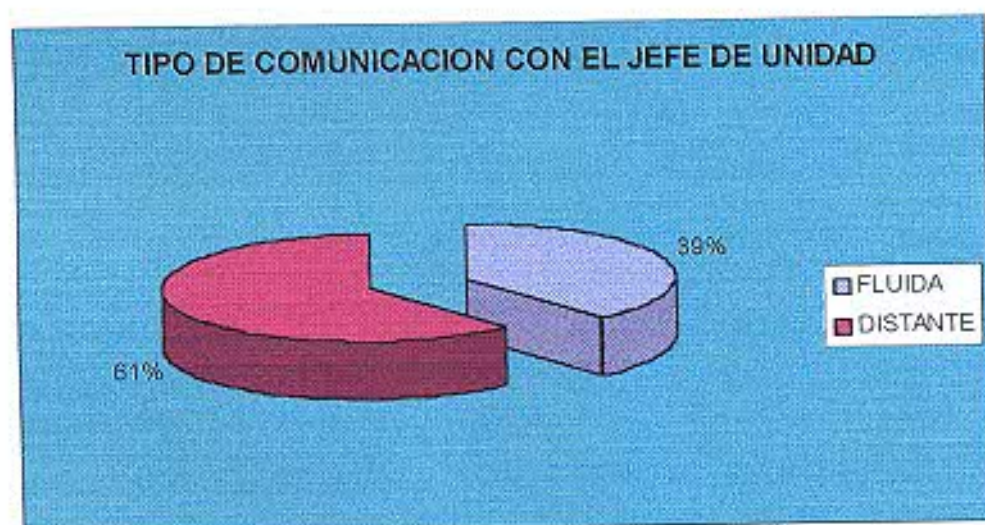
El 48% restante ve a su jefe de unidad como una persona democrática en sus decisiones ya que son consultados por el superior cuando surgen problemas que afectan al personal o al servicio; ya que en conjunto pueden decidir la mejor alternativa. Si bien es conveniente destacar que hay problemas que solo puede resolver el Jefe de unidad por la autoridad de su cargo.

TABLA N° VII

TITULO: Personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza agrupados según respuesta al tipo de comunicación en el año 2002.

COMUNICACIÓN	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. ACUMULADA
FLUIDA	39	39%	39
DISTANTE	61	61%	100
TOTAL	100	100%	

FUENTE: Elaboración propia de datos obtenidos de encuestas a personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.



ANÁLISIS: De los datos obtenidos puede observarse que el 39% de los enfermeros encuestados refiere que la comunicación con el superior es

fluida, ya que se sienten comprendidos y escuchados, tanto en lo que se refiere a los problemas profesionales que los afectan como así también en los personales.

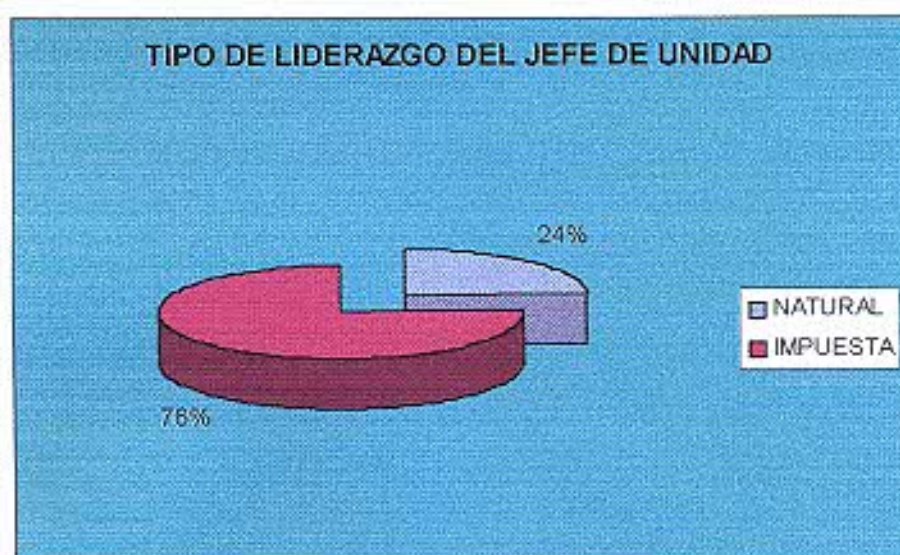
El 61% restante refiere que la relación con el superior es puramente profesional y que la comunicación se limita nada más que a los problemas laborales, hecho más notable en el personal de nuevo ingreso al servicio.

TABLA N° VIII

TITULO: Personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza agrupados según respuesta a tipo de liderazgo en el año 2002.

LIDERAZGO	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA	F. ACUMULADA
NATURAL	24	24%	24
IMPUESTA	76	76%	100
TOTAL	100	100%	

FUENTE: Elaboración propia de datos obtenidos de encuestas a personal de enfermería de Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.



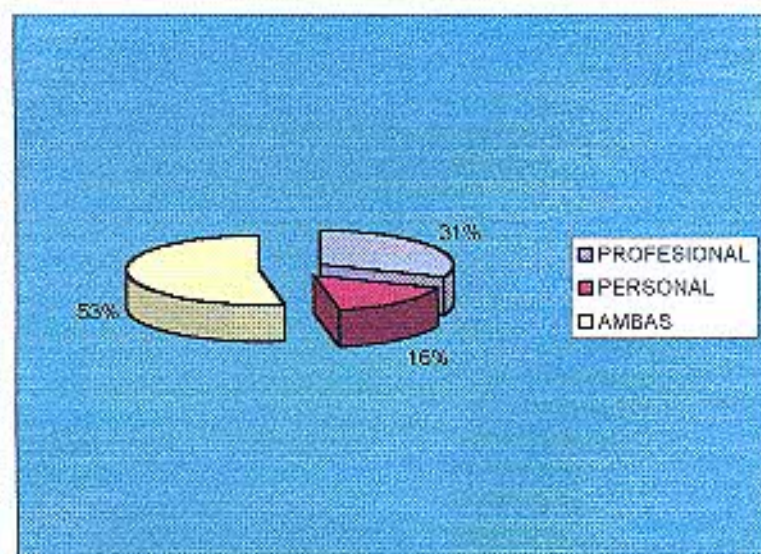
ANÁLISIS: El 24% del personal encuestado ve a su Jefe como líder natural ya que encuentran características innatas para manejar el grupo y lograr así las metas deseadas.

El 76% restante piensa que su jefe de unidad es un líder impuesto ya que no posee las características de un verdadero líder, solo las adquiridas por el cargo jerárquico que ocupa.

TABLA IX

TITULO: Personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza agrupados según respuesta al tipo de Liderazgo, en el año 2002.

RELACION CON EL GRUPO	SATISFACION		TOTAL
	SI	NO	
	83	17	100
PROFESIONAL	31		31
PERSONAL	16		16
AMBAS	53		53



FUENTE: Elaboración propia de datos obtenidos de encuestas a personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.

ANÁLISIS: De los datos obtenidos puede observarse que el personal de enfermería que representa el 83% se siente satisfecho con el grupo con el que acrecienta su sentido de pertenencia al grupo.

El 31% del personal de enfermería refiere tener una relación personal con su grupo profesional pero se siente satisfecho con su tarea asistencial.

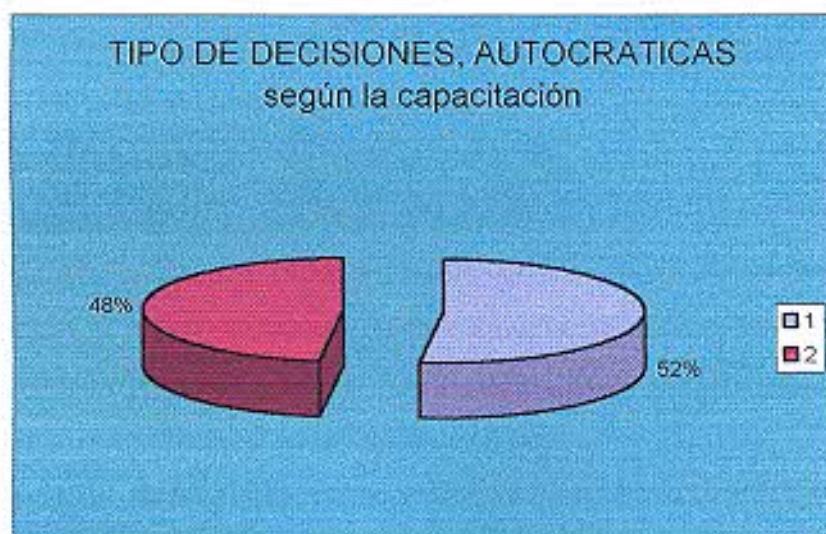
El 16 % del personal de enfermería refiere tener una relación personal con su grupo laboral, haciendo hincapié en el respaldo de su pertenencia al grupo.

El 53% del personal de enfermería tiene una fuerte relación interpersonal con su grupo laboral ya que está no es solo profesional sino también personal lo que motiva a lograr las metas del grupo, incrementando su eficiencia como tal.

TABLA X

TITULO: Personal de enfermería de Sector Público y Privado del gran Mendoza agrupados según respuestas a tipo de Liderazgo en el año 2002.

TIPO DE DECISIONES	CAPACITACION		TOTAL
	SI	NO	
AUTOCRATICAS	52	48	100
DEMOCRATICAS	50	50	100





FUENTE: *Elaboración propia de datos obtenidos de encuestas al personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.*

ANÁLISIS: *De los datos obtenidos se puede observar que el 52% del personal de enfermería refiere que su Jefe de unidad está capacitado para el cargo aunque las decisiones que toma en varias ocasiones son autocráticas ya que no consulta al grupo en las decisiones que afectan a el servicio o al personal a su cargo.*

El 48% refiere que su Jefe no está capacitado para el cargo ya que sus decisiones son totalmente autocráticas, no realizando su función eficientemente.

El 50 % piensa que las decisiones son democráticas y que está capacitado para el cargo que desempeña, ya que posee los conocimientos teóricos y prácticos para el cargo que desempeña.

TABLA N° XI

TITULO: Personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza agrupados según respuestas a tipo de Liderazgo en le año 2002.

	LIDERAZGO		
CAPACITACION	NATURAL	IMPUESTO	TOTAL
SI	50	24	100
NO	50	76	100
TOTAL	100	100	

FUENTE: Elaboración propia de datos obtenidos de encuestas a personal de enfermería del Sector Público y Privado del Gran Mendoza en el año 2002.

ANÁLISIS: El 50% del personal de enfermería refiere que su Jefe de unidad está capacitado para su cargo pero solo el 24% lo ve como un líder natural con todas las características que esto implica.

El 76% de este personal considera que su superior es un líder impuesto por el cargo que desempeña y de este total el 50% no lo considera capacitado para el cargo.



LIDERAZGO NATURAL



	L.G.T.			REL. GRUP			REL.J. UNII			A.CAR.		E CAP.		TIPO D.		TIPO C.		LIDERAZ.	
	SI	NC	Pr	Pe	AM	P1	P2	A1	A	C	SI	NO	1	2	D1	F2	a	b	
1	1		1			1			1			1		1	1			1	
2	1		1			1			1			1			1			1	
3	1		1			1			1		1			1		1		1	
4	1				1	1			1		..		1		1			1	
5	1			1		1			1		1		1			1		1	
6	1				1	1			1		1		1			1		1	
7	1				1	1			1		1		1			1		1	
8	1				1	1				1		1	1	1		1		1	
9	1				1	1				1		1	1		1			1	
10	1		1			1			1		1			1		1		1	
11	1		1			1				1	1			1		1	1		
12	1				1	1				1	1			1	1			1	
13	1			1		1				1	1			1			1	1	
14	1			1		1				1	1			1			1	1	
15	1		1				1		1		1			1		1		1	
16	1		1			1				1	1			1	1			1	
17	1				1	1			1		1			1		1		1	
18	1				1	1			1			1		1		1	1		
19	1				1			1		1		1	1		1			1	
20	1				1			1		1		1	1		1			1	
21	1				1	1			1		1			1			1	1	
22	1				1	1				1	1			1		1		1	
23	1				1	1						1		1		1		1	
24	1			1		1				1	1			1		1	1		
25	1		1			1				1		1	1			1		1	
28	1		1				1			1	1			1		1		1	
27	1		1				1			1	1			1		1		1	
28	1		1			1				1	1			1		1		1	
29	1				1	1			1		1			1		1		1	
30	1				1			1	1			1	1			1	1		
31	1			1		1			1		1			1	1		1		
32	1		1					1		1	1	1	1			1		1	
33	1		1			1				1	1			1		1		1	
34	1		1				1			1	1			1		1		1	
35	1		1			1				1	1			1		1		1	
36	1		1			1			1			1	1			1		1	
37	1				1	1			1			1		1	1			1	
38	1				1	1			1			1		1	1		1		
39	1				1	1				1		1		1		1	1		
40	1			1			1		1			1		1		1		1	
41	1		1					1	1			1	1		1			1	
42	1							1		1		1		1		1		1	
43	1				1	1				1		1	1			1		1	
44	1				1	1			1			1		1		1	1		
45	1				1			1		1		1		1	1			1	
46	1				1	1			1			1	1		1			1	
47	1		1			1				1		1	1			1		1	
48	1				1			1	1			1	1			1		1	
49	1				1			1	1			1		1	1		1		

50	1			1	1			1			1		1	1		1	
51	1			1	1			1		1			1		1	1	
52	1		1				1			1		1			1		1
53	1		1			1		1		1	1			1		1	
54	1		1			1		1		1		1	1			1	
55	1		1		1			1	1		1		1		1		1
56	1		1		1			1		1			1	1		1	
57	1		1		1			1							1		1
58	1			1	1			1		1			1	1		1	
59	1			1	1			1		1			1		1		1
60	1			1	1			1		1			1		1		1
61	1			1	1			1	1		1		1		1		1
62	1		1		1			1	1		1		1			1	
63	1		1		1			1		1			1		1	1	
64	1			1			1	1		1			1		1	1	
65	1			1			1	1	1				1		1		1
66	1			1		1		1		1			1		1		1
67	1			1			1	1		1			1		1		1
68	1			1			1	1		1	1				1		1
69	1			1	1			1		1			1			1	
70	1			1	1			1		1	1		1			1	
71	1		1		1			1		1	1		1			1	
72	1		1		1			1		1			1	1		1	
73	1		1		1			1	1				1		1		1
74	1		1		1			1	1		1				1		1
75	1			1	1			1		1			1	1		1	
76	1			1		1		1		1	1		1		1		1
77	1		1				1	1		1	1				1		1
78	1		1			1		1		1	1				1		1
79	1			1	1			1	1				1		1		1
80	1			1	1			1		1			1		1		1
81	1			1	1			1	1		1		1		1		1
82	1		1			1		1		1	1		1		1		1
83	1		1				1	1		1			1		1	1	
84	1		1			1		1		1			1	1		1	
85	1			1	1			1		1			1		1		1
86	1			1	1			1	1		1				1		1
87	1		1		1			1		1			1		1		1
88	1		1		1			1		1			1	1		1	
89	1			1	1			1		1			1	1		1	
90	1			1			1	1		1			1		1	1	
91	1			1		1		1		1			1		1		1
92	1		1			1		1	1		1				1		1
93	1		1			1		1		1	1				1		1
94	1			1		1		1		1			1		1		1
95	1		1		1			1	1				1	1		1	
96	1			1	1			1		1			1	1		1	
97	1			1	1			1		1			1		1	1	
98	1			1			1	1		1	1				1	1	
99	1			1			1	1	1		1				1		1
##	1			1		1		1		1	1						

83	17	31	16	53	68	13	19	51	49	50	50	52	48	39	61	24	75
LE G.T.		ELACION GRUREL			JEFE U.S.			CAREST CAP		DECISIO		T.COM.		LIDERAZ			
SI	NO	Pr	Pe	AM	P1	P2	A1	A	C	SI	NO	1	2	D1	F2	a	b
83	17	31	16	53	68	13	19	51	49	50	50	52	48	39	61	24	75

CONCLUSIONES

Del presente estudio se observa que el personal de enfermería vive constantemente en situaciones estresantes que lo afectan de distinta manera, como distinta son las situaciones y las características personales de cada individuo, como así de las instituciones públicas y privadas que los agrupan.

La situación económica que sufre el país, afecta a las instituciones de salud en forma crucial como así al personal que trabaja en ellas, provocando situaciones conflictivas de mayor o menor trascendencia.

Las enfermeras en su quehacer diario se enfrentan a un sin fin de situaciones estresantes, ya que el personal que se desempeña en un medio asistencial debe sobrellevar de la mejor manera posible los inconvenientes que surgen con sus pacientes, con sus pares y sus superiores.

Los conflictos surgidos de estas relaciones condicionan el desempeño y la predisposición con que cada individuo se enfrenta a su que hacer diario.

La forma en la que su superior o jefe de unidad ejerce el liderazgo y la autoridad, influirá también en la forma que su personal a cargo se manifieste y desempeñe sus tareas asistenciales.

Recomendaciones o Propuestas

Las propuestas implican actos que contribuyen a la consecución de las metas establecidas de antemano, lo que permite que las personas regulen y mantengan su propio trabajo reconociendo sus propias limitaciones y aceptando las de los demás, esto se relaciona estrechamente con la motivación, es decir con el hecho de sentirse comprometido a relacionar su propio trabajo con el de los demás, identificándose con las metas personales e institucionales y con el significado y los propósitos sociales del trabajo asistencial que realizan.

La selección de las propuestas se ve afectada por ciertas condiciones existentes en el momento de tomar la decisión, estas pueden ser:

-Estructurales o relacionados con la organización y administración de la institución.

-Tecnológicos o relacionados con los medios disponibles.

-Comportamiento, relacionados con la cultura de la organización.

Es importante que estas condiciones sean compatibles con los cambios propuestos para lograr el éxito de estas.

Nuestras propuestas o recomendaciones son:

-Crear grupos de reflexión para fortalecer las relaciones interpersonales y la eficacia del grupo laboral.

-Los miembros del equipo de enfermería deben asistir a programas avanzados de desarrollo de la organización, con el fin de mejorar su capacitación en enfermería.

-Implementación de reuniones periódicas entre el personal jerárquico de enfermería, con el personal de enfermería integrante del grupo de ejecución con el fin de examinar los problemas surgidos por las complejas relaciones interpersonales para poder trabajar en la definición de las metas comunes y mejorar los métodos de trabajo.

-Crear e implementar normas, protocolos y darlas a conocer con el fin de regular y limitar los procesos del trabajo en la atención de enfermería.

-Participación del personal de enfermería en los cambios e innovaciones, esto facilitará comprender su situación y relacionarlos con las metas y objetivos generales de la institución, incrementando su sentido de pertenencia al grupo y a la institución.

-Formación de grupos horizontales que sean responsables de diversas funciones de coordinación, los cuales se relacionan con:

1-La distribución de tareas dentro del grupo de trabajo.

2-La detección de problemas.

3-La rotación en el desempeño de las tareas específicas.

4-La delegación de autoridad y responsabilidad en la labor diaria.

-Separación de la retribución económica y los resultados asistenciales ya que la introducción de objetivos claros y con un propósito definido, exigen que la compensación económica interfiera lo menos posible con el desempeño real de las relaciones interpersonales.

-Ampliar el número de encuestados a otras instituciones para lograr disminuir los sesgos producidos en los resultados.

-Realizar este tipo de investigación con más frecuencia haciendo hincapié en la importancia de tomar conciencia del cambio que hay que tomar en nuestra profesión.

BIBLIOGRAFÍA

Comunicación. Edición Interamericana 4° edición. Autores; Ann Marie Torres. Pag. 6-9

Relaciones humanas y
comunidad en aspectos teóricos de Andres Medina Retamar. CAP. 8 Pag. 5

Teoria de la practica con un enfoque de sistema 2°edicion. Pag. 15 a 17

Administración de enfermería de Clara Arnol 1998

-El liderazgo en la organizacion de los servicios de enfermería. Pag. 18 a 20

-Fuerzas que afectan el comportamiento del liderazgo. Pag. 21

-Conflictos relacionados con el cargo. Pag. 22 a 24

-Requisitos y preparaciones del jefe de unidad. Pag.25 a 26