

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE MEDICINA HUMANA

UNIDAD DE POSTGRADO

**El liderazgo personal e interpersonal en docentes y
estudiantes de enfermería de la UNMSM**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Enfermería

AUTOR

Erik Mario Chávez Flores

Lima – Perú

2007

**EL LIDERAZGO PERSONAL E INTERPERSONAL EN
DOCENTES Y ESTUDIANTES DE ENFERMERÍA DE LA
U.N.M.S.M.**

JURADO DE SUSTENTACION

Mg. Juana Echeandia Arellano
Presidenta del Jurado

Dra. Rocio Cornejo Valdivia
Asesora de la Tesis

Mg. Amalia Loli Ponce
Miembro del Jurado

Mg. Mistral Carhuapoma Acosta
Miembro del Jurado

Mg. Silas Alvarado Rivadeneyra
Miembro del Jurado

A mi familia:

por su paciencia, comprensión y permanente apoyo, pero sobre todo por haberme permitido compartir alegrías, tristezas y momentos difíciles de mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS:

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la ejecución de la presente investigación.

A la **Dra. Rocío Cornejo Valdivia**, colega, profesora y amiga, por su valiosa ASESORÍA y apoyo para la culminación de la Tesis.

A mi Alma Mater: la **Universidad Nacional Mayor de San Marcos** por brindarme la oportunidad de transitar por los caminos de la ciencia y el arte del cuidado humano.

INDICE

	<u>Página</u>
JURADO DE SUSTENTACIÓN.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE.....	iv
INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	vi
RESUMEN.....	ix
SUMMARY.....	xi
PRESENTACION.....	01
Capítulo I: INTRODUCCION	
A. CONSIDERACIONES GENERALES.....	03
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	05
C. OBJETIVO GENERAL.....	06
D. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	06
E. PROPÓSITO.....	06
F. REFERENCIAL TEÓRICO	
F.1. Antecedentes.....	06
F.2. Bases Teóricas.....	16
G. VARIABLES DE ESTUDIO, DIMENSIONES E INDICADORES.....	34
H. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE TÉRMINOS.....	39
Capítulo II: METODOLOGÍA	
A. TIPO DE ESTUDIO.....	40
B. POBLACION SUJETO DE ESTUDIO.....	40
C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	41
D. DISEÑO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	42
E. DISEÑO PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	44
F. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	45

Capítulo III: RESULTADOS Y ANALISIS TEMÁTICO**A. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PERSONAL**

A.1. Resultados Globales en Docentes y Estudiantes.....	46
A.2. Resultados Según Dimensiones	
A.2.1. De los Docentes.....	53
A.2.2. De los Estudiantes.....	60

B. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INTERPERSONAL

B.1. Resultados Globales en Docentes y Estudiantes.....	69
B.2. Resultados Según Dimensiones	
B.2.1. De los Docentes.....	75
B.2.2. De los Estudiantes.....	79

Capítulo IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES.....	84
B. RECOMENDACIONES.....	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
---------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	90
-------------------	----

ANEXOS

ANEXO N° 1: Autoevaluación Personal (Estudiantes).....	I
ANEXO N° 2: Autoevaluación Personal (Docentes).....	V
ANEXO N° 3: Items Modificados Según Recomendación del Juicio de Expertos.....	IX
ANEXO N° 4: Libro de Códigos y Sistema de Calificación de la escala de Evaluación Personal.....	X

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

LIDERAZGO PERSONAL

<u>CUADROS</u>	<u>Página</u>
Cuadro Nº 1: Liderazgo Personal de según Dimensiones Globales (Docentes y Estudiantes).....	47
Cuadro Nº 2: “Responsabilidad” según Sub dimensiones (Docentes)..	54
Cuadro Nº 3: “Control del Ego” según Sub dimensiones (Docentes).....	56
Cuadro Nº 4: “Desapego” según Sub dimensiones (Docentes)	57
Cuadro Nº 5: “Equilibrio” según Sub dimensiones (Docentes)	59
Cuadro Nº 6: “Equilibrio” según Sub dimensiones (Estudiantes)	61
Cuadro Nº 7: “Control del Ego” según Sub dimensiones (Estudiantes) .	63
Cuadro Nº 8: “Desapego” según Sub dimensiones (Estudiantes)	64
Cuadro Nº 9: “Responsabilidad” según Sub dimensiones (Estudiantes)	67
 <u>GRÁFICOS</u>	
Gráfico Nº 1: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Dimensión “Equilibrio”	48
Gráfico Nº 2: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Dimensión “Control del Ego”	49
Gráfico Nº 3: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Dimensión “Desapego”	50
Gráfico Nº 4: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Dimensión “Responsabilidad”	51

	<u>Página</u>
Gráfico Nº 5: “Responsabilidad” según Sub dimensiones (Docentes) ...	55
Gráfico Nº 6: “Control del Ego” según Sub dimensiones (Docentes) ...	56
Gráfico Nº. 7: “Desapego” según Sub dimensiones (Docentes)	58
Gráfico Nº. 8: “Equilibrio” según Sub dimensiones (Docentes)	59
Gráfico Nº 9: “Equilibrio” según Sub dimensiones (Estudiantes)	61
Gráfico Nº 10: Perfil de Docentes y estudiantes en la Sub Dimensión “Equilibrio Orgânico”	62
Gráfico Nº 11: Control del Ego según Sub dimensiones (Estudiantes)	63
Gráfico Nº 12: “Desapego” según Sub dimensiones (Estudiantes)	65
Gráfico Nº 13: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Sub dimensión “Afrontamiento Productivo”	65
Gráfico Nº 14: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Sub dimensión “Superar la Frustración”	66
Gráfico Nº 15: Responsabilidad según Sub dimensiones (Estudiantes)	67
Gráfico Nº 16: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Sub dimensión “Afrontamiento de Problemas”	68

LIDERAZGO INTERPERSONAL

CUADROS

Cuadro Nº 10: Liderazgo Interpersonal según Dimensiones Globales (Docentes y Estudiantes).....	70
Cuadro Nº 11: “Trabajo en Equipo” según Sub dimensiones (Docentes)	76
Cuadro Nº 12: “Destrezas Gerenciales” según Sub dimensiones (Estudiantes).....	78

	<u>Página</u>
Cuadro Nº 13: “Trabajo en Equipo” según Sub dimensiones (Estudiantes).....	80
Cuadro Nº 14: “Destrezas Gerenciales” según Sub dimensiones (Estudiantes)	82

GRÁFICOS

Gráfico Nº 17: Perfil de Docentes y Estudiantes en la Dimensión “Trabajo en Equipo”	71
Gráfico Nº 18: Perfil de Docentes y Estudiantes en la dimensión “Destrezas Gerenciales”.....	72
Gráfico Nº 19: “Trabajo en Equipo” según Sub dimensiones (Docentes).....	77
Gráfico Nº 20: “Destrezas Gerenciales” según Sub dimensiones (Docentes)	78
Gráfico Nº 21: “Trabajo en Equipo” según Sub dimensiones (Estudiantes)	81
Gráfico Nº 22: “Destrezas Gerenciales” según Sub dimensiones (Estudiantes)	83

RESUMEN

El liderazgo considerado como un elemento necesario para el ejercicio profesional de enfermería, plantea frecuentes situaciones contradictorias: por un lado, altas expectativas para que los profesionales de enfermería se desempeñen como líderes, y por otro lado, sistemas de formación y características de las postulantes a la profesión que no parecen ser los más ideales para producir liderazgos fuertes.

Partiendo de dos premisas básicas: que el liderazgo no es necesariamente una condición congénita de los individuos, por lo tanto, formar líderes es ante todo una misión educativa, y que un líder es fundamentalmente un observador que debe conocerse a sí mismo antes de intentar conocer a los demás (para ser líder de otros primero tiene que saber ser líder de sí mismo); en el presente estudio de tipo aplicativo-analítico comparativo, de enfoque cuantitativo, se identifican las características más importantes del liderazgo personal e interpersonal de los estudiantes y docentes de enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y se determinan los principales factores facilitadores (FORTALEZAS) y/o restrictivos (DEBILIDADES) para el desarrollo de sus funciones.

Una muestra aleatoria de 37 Internos y 23 Docentes de Enfermería, con mas de un año de servicios en la institución, que participaron en el desarrollo

de las asignaturas profesionales cursados por los internos, respondieron una escala de autoevaluación estandarizada tipo Lickert, distribuida en seis (6) secciones que corresponden a las dos variables estudiadas: Liderazgo Personal (las cuatro primeras secciones) y Liderazgo Interpersonal (las dos últimas secciones), las que fueron procesadas con apoyo informático haciendo uso del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS versión 11)

Entre las conclusiones más relevantes que se encontraron se pueden mencionar las siguientes:

En el Liderazgo personal, la **Responsabilidad** y el **Control del Ego** constituyen las principales FORTALEZAS de los docentes y estudiantes; el **Equilibrio Orgánico** constituye la DEBILIDAD más importante de ambos grupos, mientras que el **Desapego** constituye una DEBILIDAD específica de los estudiantes.

En el Liderazgo interpersonal se encontró que las **Destrezas Gerenciales** constituyen la FORTALEZA más importante de docentes y estudiantes, mientras que el **Trabajo en Equipo** es la principal y más preocupante DEBILIDAD de ambos grupos.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo en Enfermería, Liderazgo Personal, Liderazgo Interpersonal, Docencia, Estudiantes de Enfermería

SUMMARY

Leadership considered as a necessary element for the professional exercise of nursing, presents frequent contradictory situations: on the one hand, high expectations for the nursing professionals to act as leaders, and on the other hand, a formation system and characteristics of the applicants to the profession that do not seem to be the ideal to produce strong leadership.

Starting from two basic premises: that leadership is not necessarily an innate condition in individuals and therefore, to form leaders, is above all an educational mission, and that a leader is fundamentally an observer that should know himself before trying to get to know others (to be a leader of others he must first have to know how to lead himself).

In the present study of a comparative application-analytic type, of quantitative focus, the most important characteristics of personal and interpersonal leadership are identified in nursing students and teachers from the *Universidad Nacional Mayor de San Marcos* (UNMSM) [San Marcos National University] and the main facilitating and/or restrictive factors (STRENGTHS and WEAKNESS) for the development of their professional duties are determined.

A random sample of 37 interns and 23 nursing teachers, with more than one year of services at the institution, that participated in the development of the professional courses taken by the interns, responded to a scale of standardized Lickert type self evaluation, distributed in six (6) sections that correspond to the two studied variables: Personal Leadership (the first four sections) and Interpersonal Leadership (the last two sections), which were processed with computer support making use of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 11).

Among the most relevant conclusions that were found we can mention the following:

In Personal Leadership, **Responsibility** and **Ego Control** make up the principal teachers' and students' STRENGTHS; the **Organic Balance** constitutes the most important WEAKNESS of both groups, while the **Detachment** constitutes a specific WEAKNESS of the students.

In the Interpersonal Leadership it was found that the **Managerial Skills** make up the most important STRENGTH of teachers and students, whereas **Team Work** is the main and most concerning WEAKNESS of both groups.

KEY WORDS: Leadership in Nursing, Personal Leadership, Interpersonal Leadership, Teaching, Nursing Students.

PRESENTACION

Con el avance y la modernización tecnológica de las instituciones de salud se genera una demanda creciente para que los profesionales de enfermería amplíen sus roles, requiriéndoles preparación y habilidades directivas, particularmente de liderazgo. Estas habilidades tienen aplicación tanto en las intervenciones o cuidado directo como en el desempeño de posiciones que explícitamente demandan a los profesionales de enfermería cualidades, capacidades y formación especializada en el campo de la administración o la gerencia.

En la idea de que el liderazgo es un elemento necesario para el ejercicio profesional de enfermería, algunos autores explican tal necesidad en función de la ausencia de características de liderazgo en quienes estudian y ejercen la enfermería. Mariner (1994) en un artículo publicado a principios de los 70s, señalaba que frecuentemente las enfermeras mostraban mas baja auto estima e iniciativa que los miembros de otras profesiones, situación que se agudizaba por la falta de enseñanza de habilidades directivas en las escuelas y el estilo autocrático de la supervisión en los servicios. Esta situación que aparentemente aún no se ha podido revertir en su totalidad puede estar influyendo negativamente en el desarrollo de la profesión.

Se plantean entonces probables situaciones contradictorias: Por un lado las altas expectativas para que los profesionales de enfermería se desempeñen como líderes, y por otro, los sistemas de formación y las características de las aspirantes a la profesión, que no parecen ser los más ideales para producir liderazgos fuertes.

La complejidad de los rápidos cambios en el entorno, en los sistemas de salud, en las instituciones donde laboran los profesionales de enfermería y en la propia enfermería determinan la necesidad de reconceptualizar los alcances y metas de la profesión y la colocan ante el desafío de influir sobre factores de alta dificultad, como son los estilos de vida que afectan la salud de las personas. No hay la menor duda que los enfermeros (as) necesitan desarrollar capacidades de liderazgo, el cual en su esencia se caracteriza por su potencial para influir, motivar, inspirar confianza, renovar, y aceptar retos; todo ello bajo la perspectiva de una visión amplia y futurista de las organizaciones, de la enfermería, así como de la salud de las personas, de las familias y de la sociedad en su conjunto.

En la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a partir de 1967 en que ingresa su primera promoción, se han formado mas de 800 Profesionales de Enfermería y habiendo transcurrido más de cuatro décadas de funcionamiento ininterrumpido se hace necesario e imprescindible realizar una evaluación de los avances acumulados en este aspecto específico de la formación profesional. Necesitamos por lo tanto conocer las características del liderazgo personal e interpersonal de los docentes y estudiantes de los estudiantes de Enfermería de la UNMSM, a fin de determinar los logros alcanzados así como las áreas críticas que deben ser reforzadas.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES

El liderazgo en la enfermería se define como un proceso de influencia interpersonal mediante el cual se ayuda al usuario a fijar y alcanzar metas para lograr un mayor bienestar. Puede aplicarse en diferentes niveles de complejidad de los sistemas: individuo, familia, grupos de pacientes, colegas profesionales, estudiantes de enfermería, o la sociedad en su conjunto. Los objetivos también pueden ser diversos, los que pueden variar desde mejorar el estado y potencial de salud de los individuos o familias, aumentar la eficacia y satisfacción de los colegas profesionales al brindar atención, hasta aquellos referidos al cambio de actitudes y expectativas relacionadas con la profesión de enfermería en los ciudadanos y legisladores.

Desde sus inicios (década del 60), la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ha buscado la formación integral del profesional de enfermería, basado en principios científicos, humanísticos y tecnológicos que lo capaciten para brindar una atención de alta calidad, ***asumir el liderazgo del cuidado de enfermería*** y constituirse de este modo en un ***elemento de cambio*** que contribuya a la solución de la problemática de salud del país y al desarrollo nacional.

Transcurrido más de cuatro décadas de su funcionamiento es necesario e imprescindible realizar una evaluación de los avances acumulados en este aspecto específico de la formación profesional, de tal modo que sus resultados puedan servir de base para la implementación y ejecución de un futuro plan de fortalecimiento y desarrollo de una **cultura de liderazgo institucional**.

Dos son las premisas de la que parte el presente trabajo. La primera es que el liderazgo **no es necesariamente una condición congénita** de los individuos. No son líderes los que así nacen, sino los que se hacen. De allí que formar líderes sea ante todo una misión educativa.

El liderazgo es una capacidad adquirida y ejercida para influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales.

Los instrumentos del poder son las reglas. La herramienta de los líderes es la persuasión. La persuasión se contagia a través de la razón o de la emoción, de las intuiciones compartidas o de las experiencias convividas.

Las reglas del poder requieren autoridad y coerción. La persuasión del líder necesita principios y coherencia. Un poder sin autoridad es ilegítimo; sin coerción es letra muerta. El liderazgo sin principios es perverso; sin coherencia, carece de integridad.

El poder se basa en el castigo. El liderazgo descansa en el ejemplo. Siempre se ha dicho que la mejor manera de educar es con el ejemplo. Ocurre lo mismo con el liderazgo

La segunda premisa es que **un líder es, ante todo, un observador.** Tiene que conocerse a sí mismo y conocer a la gente con la que trabaja. Un líder ***no forma seguidores; forma otros líderes.*** Para ello, es esencial superar el egocentrismo y desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Saber escuchar, integrar, priorizar, armonizar, hacer y asimilar críticas constructivas, son cualidades esenciales para el desarrollo de liderazgos fuertes. Pero para ser líder de otros, previamente tiene que saber ser líder de sí mismo, y esto solo podrá conseguirse si se alcanza un adecuado equilibrio interior, es decir cuando el espíritu de la persona logre manifestarse por encima de la máscara del ego.

Pero, ¿qué cualidades debe tener un buen líder? ¿Cómo debe administrar y comunicar sus ideas, sus emociones, sus esperanzas? ¿Qué virtudes debe movilizar en la gente a su alrededor? ¿Hasta qué punto debe saber escuchar? Son preguntas esenciales en una época de crisis en la que todos tienen que asumir algún tipo de liderazgo en la familia, en la vida diaria, en las emergencias, en el trabajo, y particularmente en el ejercicio profesional de enfermería.

Las anteriores reflexiones nos motivaron el planteamiento de la siguiente interrogante de Investigación:

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características del liderazgo personal e interpersonal de los docentes y estudiantes de enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) constituyen Factores Facilitadores (FORTALEZAS) y Factores Restrictivos (DEBILIDADES) para el desarrollo de sus funciones?

C. OBJETIVO GENERAL

Evaluar las características del Liderazgo personal e interpersonal de los docentes y estudiantes de Enfermería de la UNMSM identificando sus Fortalezas y Debilidades.

D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar las características del liderazgo personal e interpersonal de los docentes que favorecen el desarrollo de sus funciones (FORTALEZAS)
2. Establecer las áreas críticas en el liderazgo personal e interpersonal de los docentes que actúan como factores restrictivos para el desarrollo de sus funciones. (DEBILIDADES)
3. Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES del liderazgo personal e interpersonal de los estudiantes de enfermería que cursan el último año de estudios en la UNMSM

E. PROPÓSITO

Proporcionar información válida que sirva de base para la formulación de un Plan Estratégico orientado al fortalecimiento y desarrollo de una **“cultura de liderazgo”** en la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la UNMSM.

F. REFERENCIAL TEÓRICO

F.1. Antecedentes

Al explorar el material bibliográfico accesible no se ha logrado encontrar estudios que enfoquen directamente el problema de investigación propuesto, sin embargo presentamos una síntesis de las investigaciones revisadas que tienen relación con presente estudio:

Montalvo Luna, Mery Soledad ejecuta en Lima en el año 1985 la investigación descriptiva **“Liderazgo de la Enfermeras Jefes de los Servicios de Hospitalización y su Influencia en el Trabajo de las Enfermeras Generales”**, con el objetivo de identificar, desde la perspectiva de las enfermeras asistenciales, el estilo y las características del liderazgo ejercido por las Enfermeras Jefes y determinar su influencia en la labor asistencial. Utilizó una muestra estratificada tamaño 121 que representa el 30.63 % de la población de enfermeras de 17 servicios seleccionados del Hospital Nacional Edgardo Rebagliatti Martins a quienes aplica un cuestionario estructurado tipo Likert. Sus principales conclusiones fueron: (1)

“(...) Los hallazgos revelaron el ejercicio de un liderazgo positivo o democrático que representa un 75.21 % de la muestra; el segundo lugar corresponde para un liderazgo negativo, que es la inacción con 21.49% y por último el liderazgo autocrático con 3.30 %. El liderazgo democrático predomina en los tres estratos y enfatiza un nivel moderado de estructura de la tarea u orientación del trabajo.

“El estilo de liderazgo de las enfermeras jefes (...) influye positivamente en el personal y en la dinámica grupal; (...) evidenciándose a través de un ambiente de cooperación, respeto, (...) disciplina e interés por el trabajo, comprensión recíproca y sentimientos de participación, (...) contribuyendo plenamente tanto para realizar su función como para el desarrollo del grupo y/o servicio, lo que en conjunto repercute favorablemente (...) en la atención integral de los pacientes.”

Gutierrez Mancilla, Juan Francisco, Mazzetti Dávila Norma Evangelina y Ortiz Coronado, Ygnacio Victor realizan en Lima en 1993 el estudio descriptivo exploratorio de tipo transversal titulado **“Nivel de Suficiencia de las Actividades Tendentes a Desarrollar la Capacidad de Liderazgo, que realiza el Estudiante de Enfermería de la UNMSM, durante su formación Profesional”** con el objetivo de caracterizar las actividades orientadas al desarrollo de la capacidad de liderazgo del estudiante de enfermería de la UNMSM, establecer el nivel de suficiencia alcanzado e identificar áreas críticas. La población sujeto de estudio estuvo conformada por 214 estudiantes (100 %) de las promociones 87, 88, 89, 90 y 91 de la Escuela Académico-Profesional

de Enfermería de la UNMSM a quienes les aplican un cuestionario con 20 preguntas. Sus principales conclusiones fueron:

“Si bien es cierto que la mayoría de estudiantes realizan actividades tendentes a desarrollar su capacidad de liderazgo, (...) lo realizan a nivel insuficiente (...).Esto pudiera indicar que el problema no radica en la realización de las actividades si no en la forma como se vienen desarrollando”.

“(...) A medida que el estudiante va alcanzando ciclos superiores en sus estudios, no incrementa significativamente su capacidad de liderazgo” (2)

En el año 1998, Samillan Yncio, Gabriela desarrolla la investigación titulada **“Visión de las Enfermeras Egresadas de la UNMSM sobre la Práctica Profesional en el Marco de la Reforma de Salud, según Area Ocupacional”** con el objetivo general de determinar la asociación de la visión de las enfermeras egresadas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y el área ocupacional.

Los objetivos específicos fueron: (3)

1. *Caracterizar la práctica profesional desde la reflexión de ésta por las enfermeras egresadas, en el marco de la Reforma de Salud.*
2. *Analizar la satisfacción de las enfermeras egresadas, con la actual práctica profesional de acuerdo al área ocupacional en que se encuentran laborando”.*
3. *Analizar las expectativas de las enfermeras egresadas de la UNMSM, sobre los componentes de la visión, estableciendo las coincidencias y/o diferencias significativas, según área ocupacional.*
4. *Configurar las visiones de las enfermeras egresadas de la UNMSM, sobre la práctica profesional, expresadas en modelos de visión contruidos según el análisis de expectativas.*
5. *Cuantificar la asociación de la visión de las enfermeras egresadas de la UNMSM sobre la práctica profesional y el área ocupacional”.*

La investigación fue de tipo aplicativo-analítico apoyado en la metodología del pensamiento estratégico. El universo de estudio lo constituyeron los enfermeros (as) egresados de la Escuela Académico

Profesional de Enfermería de la UNMSM que se encontraban ejerciendo la práctica profesional en las siguientes áreas ocupacionales: comunitaria, asistencial, docencia y gerencia en instituciones públicas y privadas de Lima y Callao. La muestra fue seleccionada por conveniencia debido a la dispersión de la población. El estudio se realizó en dos fases: en la primera trabajó con 32 enfermeros (as) distribuidos en cuatro grupos focales (ocho en cada grupo) que asistieron voluntariamente a una convocatoria de trabajo en diferentes momentos. En la segunda fase aplicó un cuestionario semiestructurado a 90 enfermeros (as), cuyas preguntas fueron organizados de acuerdo a la naturaleza de las variables de estudio y en función a los resultados de las dinámicas grupales de la primera fase.

Las principales conclusiones a la que llega la autora y que tienen relación con nuestro estudio son las siguientes: (4)

*“La caracterización primigenia que (...) realizaron sobre la práctica profesional de enfermería evidencia categorías emergentes como **relaciones con el sujeto de trabajo**, ética, relaciones con la tecnología, **imagen profesional**, **trabajo en equipo**, **liderazgo**, investigación, coordinación educación-servicio y desarrollo de la práctica profesional, las mismas que son consideradas como las más relevantes (...) y se constituyen en categorías analíticas para la construcción de los componentes de la visión”. (El subrayado es nuestro)*

*“Entre los factores facilitadores que dinamizan la práctica profesional (...) destacan las relaciones interpersonales con el sujeto de trabajo y los agentes, la formación en la UNMSM, la visión social, política, económica y sanitaria del país, así como la formación crítica y el desarrollo profesional. Entre los factores restrictivos (...) destacan las **decepciones por los profesionales concebidos como modelos**, deterioro de valores, escaso espacio de acción político-administrativo (...) y **el carácter dependiente de la profesión**”. (El subrayado es nuestro)*

Esther C. Gallegos y Magdalena Alonso, Profesoras de Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma de Nueva León (México) efectuaron en el año 2002 un estudio cualitativo titulado **“LIDERAZGO, ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE ENFERMERÍA EN SU COMPROMISO CON LA SALUD**

DE LA POBLACIÓN” con la finalidad de perfilar el liderazgo que ejercen las enfermeras en países de América Latina y del Caribe. La investigación se planteó con las siguientes interrogantes: ¿Quiénes son las líderes de enfermería en América Latina? ¿Cuáles son los instrumentos con que cuentan estas enfermeras para desarrollar su liderazgo? ¿Cuáles son los mecanismos por medio de los cuales los líderes agregan valor a enfermería ante la sociedad? Encuestaron 80 profesionales de enfermería reconocidas como líderes por colegas que conocen la situación de salud y de enfermería de los países seleccionados. Las posiciones que ocupan las participantes incluyen puestos administrativos en servicios de salud y privados, en la educación universitaria, en asociaciones o colegios profesionales, en proyectos de desarrollo y en sindicatos. El Instrumento utilizado fue un Cuestionario con preguntas abiertas para dar oportunidad a los participantes de expresarse ampliamente. Las respuestas obtenidas fueron trabajadas con la técnica del análisis de contenido, obteniendo conceptualizaciones a partir de categorías pre-establecidas. Sus principales hallazgos fueron: (5)

*“Desde el punto de vista de las encuestadas el liderazgo es indispensable para idear, planear y operar un cuidado directo de enfermería efectivo, humano y de calidad. También lo consideraron una exigencia inherente a los cargos administrativos o gerenciales que desempeñan (...), además agregaron tres elementos substanciales: **Primero**, afirman que el liderazgo es una buena estrategia para darle a la enfermería la visibilidad necesaria para que la sociedad revalore la contribución de estos profesionales a su salud y bienestar (...). **En segundo lugar**, mencionaron que el liderazgo es importantísimo para enfermería por ser una profesión eminentemente “femenina”; es claro que las enfermeras identificaron la problemática de género afectando la situación de la profesión, tanto en las relaciones de trabajo como en los procesos tempranos de socialización familiar,(...). **En tercer lugar**, las enfermeras manifestaron que el liderazgo es necesario porque conlleva el significado de progreso, de mejora continua, de desempeño elevado, de creatividad, de identidad social (...).”*

“En los procesos de formación de líderes juegan un papel fundamental los profesores, ya que ejercen una influencia significativa en el desarrollo de habilidades y actitudes asociadas con las conductas de los líderes. Las enfermeras participantes identificaron seis modelos de liderazgo observado en los profesores de enfermería: Autocrático,

democrático, transformador, carismático, laissez faire y contingente. La forma de describir estos liderazgos no proporciona información para emitir un juicio de valor sobre ellos. Sin embargo, es importante mencionar que se expresan características importantes en dos modelos que son contrarios en su esencia. Mientras que el liderazgo transformador de los profesores de enfermería se visualiza como productor de cambios, académico, profesional, con visión de largo plazo y con conocimiento, el autocrático o tradicional se describe con visión limitada, búsqueda de poder por el poder, competitivo, e individualista”

Estas concepciones, son fundamentales para visualizar el futuro de la enfermería en el siglo XXI y se estructuraron extrayendo los logros mas elevados de las participantes expresados como parte de su experiencia o de su visión del liderazgo de enfermería en el contexto globalizador en que se mueven el total de los países de América Latina y del Caribe. Se reconoce que hay diferencias entre los países y que algunas experiencias son aún limitadas en promover el avance de la profesión y en especificar la contribución de ésta a la salud de la población. La expectativa es que el intercambio de ideas y experiencias entre las enfermeras líderes de todos los países, y el análisis de éstas en el contexto de la política, la economía y la salud, facilite el surgimiento de redes y coaliciones que fructifiquen en el avance más homogéneo de la enfermería en beneficio de la salud de la población. Pero ¿Cuáles son los instrumentos con que cuentan estas enfermeras para desarrollar su liderazgo? Desde la perspectiva de los líderes, desempeñar los puestos actuales les exige la práctica de algunas habilidades y poseer cualidades que Styles y Shaw (citado por Gallegos y Alonso) describe como instrumentos y características del liderazgo: (6)

“La comunicación oral y escrita, incluyendo el saber escuchar y argumentar, es una de las principales habilidades señaladas por las enfermeras Latinoamericanas y del Caribe, especificando que las utilizan ampliamente, entre otras situaciones, cuando “se relacionan con políticos y con otros profesionales para presentar sus ideas y para buscar espacios para enfermería”; así mismo, les es indispensable para

elaborar proyectos de desarrollo sucintos, coherentes, atractivos y vendibles”.

El auto- estudio y la actualización permanente, señalado por un buen número de encuestados, sugieren la búsqueda continua del conocimiento amplio de la disciplina, del entorno institucional y del medio social donde se desarrollan las líderes de enfermería. Este conocimiento es indispensable para desempeñarse eficazmente en las reuniones de trabajo, donde frecuentemente las enfermeras en posición de liderazgo, libran las batallas definitivas de planes y propuestas de diversos tipos. El comportamiento eficaz, presume que la líder de enfermería tenga la capacidad de influir al negociar, y demostrar confianza y seguridad en sí misma al presentar temas como cooperación interinstitucional, presupuestos, cambios en los servicios, derechos y expectativas del personal, ante autoridades e inclusive ante sus iguales” .

Margretta Styles (citado por Gallegos y Alonso) denomina a este tipo de comunicación, comunicación estratégica, y señala que esta habilidad se sustenta en técnicas que facilitan abordar temas complejos y controvertidos en forma clara, positiva, lógica, manejando las emociones para que no interfieran en lograr el objetivo que se persigue.

“Un tercer instrumento para ejercer liderazgo, mencionado por Styles es la creación de consensos. Cualidades afines con la obtención de consensos, mencionadas por las enfermeras líderes comprenden la creatividad, el influir opiniones y el inspirar confianza a los demás. Agregan además la capacidad de negociar pudiendo afirmar que el logro de consensos se ancla fuertemente en esta capacidad. En la experiencia de las líderes de enfermería estas cualidades y capacidades las ponen en práctica cuando hablan de presupuestos y cuando buscan “vender ideas” a autoridades o al personal que depende de ellas”. (7)

Diversos autores hablan de características individuales asociadas con el liderazgo, utilizando inclusive otros términos para referirse a ellas. Las enfermeras que respondieron las encuestas agregan algunas más a las descritas en los párrafos anteriores:

“La responsabilidad, la flexibilidad, el tener carácter (voluntad), energía física, poder trabajar y “empoderar” al grupo y ser institucionales, son cualidades requeridas en sus puestos actuales. En

conjunto con las cualidades, las enfermeras explícitamente mencionaron como indispensables capacidades para dirigir, para coordinar y supervisar, para asesorar u orientar, para solucionar problemas, manejar conflictos y tomar decisiones, así como para motivar. Con un enfoque más hacia actividades, o a la elaboración de productos tangibles, las líderes hablaron de capacidades para producir propuestas de desarrollo e investigación, desarrollar políticas y construir manuales. (8)

¿Cuales son los mecanismos por medio de los cuales los lideres agregan valor a la enfermería ante la sociedad?

Las temáticas y conceptos derivados del análisis de contenido de las encuestas se organizaron en torno a los 11 elementos esenciales que dan valor social a la enfermería introducidos por Styles: Contribuir a garantizar la calidad, crear conciencia social, desarrollar el liderazgo, promover la organización integral, manejar posiciones documentadas, ocupar puestos en el sistema político, influir en el gobierno, ejercer defensa, crear coaliciones, cultivar perfil público, y usar la planificación estratégica (Styles, 1988). Estos mecanismos o formas de presentarse enfermería ante la sociedad, son trabajo de grupo más que de individuos; el efecto de estas formas de actuación tiene el potencial de crear y re-crear el prestigio social de la enfermería cualesquiera que fueran los procesos y/o modalidades con que se ofertan los servicios institucionales de salud a la población.

Milind Sathye (9) realizó en el año 2004, la investigación titulada **“Liderazgo en educación superior: un estudio cualitativo”**. El estudio reporta y documenta un análisis de las respuestas de tres líderes en una institución superior en Australia, en base a entrevistas programadas para recolectar información sobre diversos aspectos de liderazgo en enseñanza superior, examinados en el contexto del marco conceptual de PAUL RAMSDEN (10) que diferencia tres paradigmas organizativos de funcionamiento de un departamento (1998): el departamento académico tradicional, el departamento académico gerencial y el departamento académico como equipo. El

departamento o área de conocimiento y la titulación tienen que convertirse en un espacio de aprendizaje donde compartir conocimientos, preocupaciones y experiencias en un aprendizaje de la propia práctica, el que no exige de un asesoramiento o apoyo formativo externo. La innovación y formación centrada en el área de conocimiento y la titulación comporta una determinada concepción de los profesores como profesionales reflexivos que investigan y comparten conocimientos en sus contextos de trabajo, y exige ir configurando el espacio como una comunidad de aprendizaje.

El estudio encontró que las respuestas de los tres líderes estaban cerca del modelo teórico de RAMSDEN en muchos sentidos. Sin embargo, se evidenciaron algunas diferencias en cuanto al estilo de mando de los tres líderes. El estudio demostró que el líder académico presenta problemas que son claramente diferentes al liderazgo en negocios o en agencias del gobierno. Los líderes académicos tienen que permanecer cercanos a la enseñanza, al estudio, la investigación y la erudición para extraer lo mejor entre los académicos.

Sin duda, los líderes de los departamentos y unidades docentes pueden ejercer una importante influencia en el desarrollo de los profesionales y en la mejora de la docencia. Su estilo de liderazgo puede bien ayudar a prosperar la docencia del profesorado del departamento o simplemente ignorar la práctica docente.

En el año 2004, Gloria Angel Jiménez ejecuta la investigación titulada: **“Concepciones Acerca del Liderazgo en Enfermería”**. El estudio de tipo descriptivo reporta las diferentes conceptualizaciones que tienen los Docentes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia en relación a la naturaleza del liderazgo, características del líder, conductas esperadas y factores situacionales que influyen. Entre sus resultados más importantes se pueden mencionar: (11)

“(....) La mayoría conceptuó el liderazgo como un conjunto de atributos, no como un proceso de influencia; de naturaleza innata y adquirida; con un componente actitudinal predominante. En materia de actitudes y valores esperan: responsabilidad, integridad y compromiso. En habilidades: comunicación efectiva, trabajo en equipo y capacidad de gestión; en conocimientos: los relacionados con la tarea. Del líder espera que tenga los objetivos claros, promueva el trabajo en equipo y actúe de manera coherente. Que desarrolle acciones relacionados con el trabajo y las personas. No se identifica una concepción fuerte a favor de la práctica de desafiar el proceso. En cuanto a estilos de liderazgo prima el participativo. Se admite la influencia de factores situacionales pero estos, no determinan el estilo de liderazgo a ejercer”.

En base a los resultados anteriores la autora concluye que: (12)

“(....) algunas de las concepciones que tienen los docentes en materia de liderazgo no están en concordancia con el conocimiento científico alcanzado en este campo. Esta situación señala la necesidad de realizar un proceso de reflexión y actualización al respecto que les permita ponerse a la par de los adelantos científicos y de esta forma adelantar un proceso consciente e intencionado a favor del liderazgo de los estudiantes”.

Rodríguez Muñoz, Edith Magaly, en el año 2005, desarrolla la tesis **“Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los Docentes del Departamento Académico de Enfermería U.N.M.S.M.”** (Tesis para optar el título de Licenciada en Enfermería), con el objetivo de determinar la percepción que tienen los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del Departamento Académico de Enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El método que utilizó fue descriptivo-exploratorio, transversal. La muestra fue obtenida mediante muestreo probabilístico estratificado aleatorio simple, conformado por 147 estudiantes. El instrumento aplicado fue un cuestionario tipo Lickert modificado. Las principales conclusiones fueron las siguientes: (13)

“(....) existe un porcentaje considerable (53 por ciento) de estudiantes que tienen una percepción medianamente favorable con

tendencia a lo desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes (...).

“(...) el docente demuestra desinterés por la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles que este atraviesa o es rígido ante esta situación, hace diferencias en su trato con el estudiante, es desatento, mantiene una mala comunicación, impone su criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de las fortalezas y/o potencialidades, y permanentemente insiste en los errores de los estudiantes”.

F.2. Bases teóricas

Toda organización está conformada por personas comprometidas con un fin común. Ello hace necesario el desarrollo de **habilidades personales e interpersonales** que propicien una imagen que inspire a los integrantes de la organización a formar una cultura de Liderazgo.

Los individuos se unen a una organización con la esperanza de recibir recompensas por su participación, las que dependiendo de la clase de organización y de las personas comprometidas en ella, pueden ser de tipo económico, o recompensas dominadas por consideraciones psicosociales (status quo, autoestima, sentido de logro o existencia significativa). Por su parte, la organización también busca una recompensa encontrando una ubicación adecuada en la sociedad a la que pertenecen, por lo tanto, la organización también busca algún beneficio económico (ganancias, crecimiento, acceso a los recursos) y o psicosocial (prestigio, legitimidad, poder y reconocimiento).

Si la organización tiene un idea clara de su propósito, de su dirección y del futuro deseado, y si además esta imagen es compartida ampliamente por todos sus integrantes; los miembros de la organización serán capaces de encontrar sus propios roles dentro de la organización y de la sociedad, ganando sentido de importancia, en la medida en que dejen de ser robots que

siguen ciegamente instrucciones, para convertirse en seres humanos comprometidos en un proyecto creativo y con un fin determinado.

Cuando las personas sienten que pueden establecer una diferencia y que por medio de su participación en la organización pueden mejorar la sociedad en la cual viven, entonces es mucho más probable que pongan energía y entusiasmo en sus tareas y que los resultados de sus trabajos se fortalezcan mutuamente. En estas condiciones, las energías humanas de la organización se orientan hacia un fin común y se habrá satisfecho una condición importante para lograr el éxito.

“Una visión compartida no es dictada por la alta gerencia. Es algo que surge del interés común y con lo que toda la organización está comprometida. Debe reflejar las visiones personales de los individuos.

Para construir una Visión Compartida poderosa se debe: alentar la visión personal (...), dar tiempo a que la visión compartida surja (...), anclar la visión a las ideas reinantes en la organización (...), expresar la visión en términos positivos, no negativos (...). Una vez propuesta se vuelve el centro alrededor del cual la Organización Inteligente se organiza y enfoca su energía. (14)

Tenemos aquí entonces una de las bases más claras para diferenciar las tareas de un **líder** y un **gerente**. Concentrando la atención en una visión, el **líder** opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones. El **gerente**, en cambio, opera sobre los recursos físicos de la organización, sobre su capital, sus destrezas humanas, materias primas y tecnologías.

“Liderar es como ver a través de un telescopio; gerenciar es como ver a través de un microscopio. Ambos instrumentos son útiles pero se usan para objetivos totalmente diferentes”. (15)

Con el aumento de la complejidad y los cambios radicales y frecuentes que ocurren en estos tiempos es necesario que una organización cuente con líderes y administradores. Cualquier gerente competente puede lograr que el

trabajo se haga de una manera eficiente, productiva, de acuerdo con un programa preestablecido y con un alto nivel de calidad; pero el líder eficiente es el que ayuda a los miembros de la organización a aprender, a sentir orgullo y tener satisfacción por su trabajo. Los grandes líderes con frecuencia inspiran a sus seguidores hacia altos niveles de logro, proporcionando ayuda en su trabajo para alcanzar fines valiosos. Es un llamado emocional a una de las necesidades humanas más fundamentales, la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una organización que vale la pena y que tiene éxito.

El líder produce cambios en las organizaciones; el administrador mejora y ordena lo existente. El líder marca permanentemente la dirección hacia la cual la organización debe dirigirse. El administrador, en cambio, tiene todos los detalles y la información para trazar una dirección, pero se paraliza si el entorno cambia.

(...) “El líder (...) toma distancia ante un problema, sale de la rutina y se concentra en el futuro. Ve el todo. Sueña y traza una visión hacia el cual dirigir a su personal. El líder desordena, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas. En cambio el administrador, (...) se concentra en el presente y se acerca al problema. Es realista, trata de resolver el problema analizando sus partes y planifica su solución. El administrador genera orden, estructura y mejora la organización, y establece sus procesos, políticas y normas”. (16)

Cuando una organización tiene sólo líderes, posiblemente tenga muchos proyectos de cambio e ideas innovadoras, pero no podrá ponerlas en práctica con eficiencia y se generará el caos. Si la organización tiene sólo administradores se convertirá en un ordenado fracaso, muy estructurado y mejorado, pero sin mercado o con poca demanda. Es evidente que las organizaciones necesitan contar con los dos estilos profesionales a la vez, por lo tanto es necesario valorar el liderazgo y la administración por igual y mantener un **equilibrio adecuado**.

Los líderes prestan atención a lo que está ocurriendo, determinan qué parte de lo que tienen entre manos es importante para el futuro de la organización, fijan una nueva dirección y concentran la atención de todos los miembros de la organización. Pero para escoger una dirección, el líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del **futuro posible y deseable de la organización**. Esta imagen se llama **VISION**, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o como las instituciones pueden cumplir su misión. El punto crítico es que una visión articula una percepción del futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que es mejor de lo que ahora existe.

“Es una idea-fuerza que contiene la combinación óptima de los valores, deseos e intereses del actor social. Es la última instancia de los “para qué” y los “por qué”, donde se unen los principios y los valores compartidos por la organización dándole sustancia a los fines.

Constituye una construcción de una imagen objetivo en la que están presentes las expectativas optimizadas de la organización: sintetiza el conjunto de los valores básicos, los principios filosóficos y axiológicos, los fines últimos de la organización. La visión es el sueño en estado de vigilia que tiene la organización y que será su guía en la acción. Este ideario a alcanzar posibilitará la tarea de reflexión prospectiva. Un volver sobre el presente para estructurar la acción hacia el futuro deseado como paso previo a la definición de estrategias, políticas, cursos de acción y sus mecanismos instrumentales (...). (17)

Pero ¿de dónde proviene la visión del líder?

“(...) la visión no se origina en la personalidad del líder, sino más bien en otros.” (...) El líder debe ser un magnífico oyente, y particularmente, debe escuchar a quienes promueven imágenes nuevas o diferentes de la realidad emergente. (...).” (18)

Básicamente existen tres fuentes en las cuales, el líder puede buscar ayuda para construir la visión: el pasado, el presente y el futuro.

La tarea de sintetizar una dirección apropiada para la organización se complica porque son muchas las dimensiones de visión que pueden requerirse.

Los líderes deben tener previsión, a fin de que puedan juzgar como encuadran las visiones en el ambiente en el cual evolucionará la organización; *percepción a posteriori*, para que la visión viole las tradiciones y la cultura de las organizaciones; **una visión del mundo**, dentro de la cual interpretar el impacto de nuevos desarrollos y tendencias; **una percepción de la profundidad**, para que pueda ver todo el panorama con detalle y perspectiva apropiados, **visión periférica**, para que pueda comprender la respuesta de los competidores; y un proceso de **revisión**, de manera que todas las visiones previamente sintetizadas se revisen constantemente a medida que cambie el medio. Mas allá de esto, deberán tomarse decisiones acerca del panorama temporal apropiado al cual hay que prestarle atención, la sencillez o complejidad de la imagen, hasta qué punto representará continuidad del pasado en oposición a una transformación radical, el grado de pesimismo o de optimismo que contenga, su realismo y credibilidad y su impacto potencial sobre la organización.

El líder puede generar nuevas visiones del futuro y puede ser un genio para sintetizar y articular estas visiones, pero esto produce un cambio solo cuando la visión haya sido comunicada con éxito a toda la organización e institucionalizada efectivamente como un principio guía.

En una organización no puede establecerse una visión por decreto o mediante el ejercicio del poder o la coerción. Es más un **acto de persuasión**, de crear un compromiso entusiasta y dedicado para esa visión porque es la correcta para su época, la correcta para la organización y la correcta para las personas que trabajan en ella.

“(...) las visiones a menudo pueden comunicarse de mejor manera por medio de metáforas o modelos. (...). Otra manera de comunicarse el líder es actuando constantemente sobre su misión y personificándola. (...)” (19)

El líder no ofrece una visión del futuro de una vez y para siempre, y que luego la deja desvanecer. Debe repetirla una y otra vez. Debe incorporarla a la cultura de la organización y reforzarla mediante la estrategia y el proceso de **tomar decisiones**. Debe evaluarla constantemente para posibles cambios a la luz de circunstancias nuevas.

“(...) Si una organización ha de tener éxito, la imagen debe emerger de las necesidades de la organización entera, debe ser “aclamada y “poseída” por todos los actores importantes. En suma, debe ser parte de una nueva arquitectura social de la organización”. (20)

De acuerdo con diversos autores se reconoce que el liderazgo exige una **formación deliberada y sistemática**. De aquí que para contar con profesionales de enfermería que muestren la capacidad suficiente para ser parte activa en la definición de políticas, mostrar carácter emprendedor, diversificar los servicios de enfermería en un mercado liberalizado, ser profesionales exitosos con visión de futuro, **deban formarse deliberada y sistemáticamente**.

“Hoy se sabe que el liderazgo no se puede enseñar con discursos de un profesor de tiza y pizarra. Se requiere generar un entorno donde el alumno aprenda haciendo, experimentando y viviendo los conceptos.

(...) La enseñanza tradicional del liderazgo es de estilo bancario. El profesor deposita la información teórica en la mente del alumno. Pero el liderazgo no se enseña así, porque es una competencia que tiene un componente de conocimientos, habilidades y actitudes. Sólo los conocimientos del liderazgo se pueden enseñar de una forma teórica, pero las habilidades y actitudes necesarias para la formación de líderes requieren otro tipo de metodologías.” (21)

En el campo de enfermería, las asignaturas, materias o contenidos temáticos que abordan conceptos sobre liderazgo tienen relación con aspectos como la reforma del sector salud, negociación, comunicación, relaciones interpersonales, programación y pensamiento estratégico, entre los más importantes. Los cursos formales abordan temas como la administración de servicios de salud, administración de servicios de enfermería, liderazgo y

gestión, teorías de liderazgo, principios de administración y proceso administrativo, entre otros.

Sin embargo, se observa cierta debilidad en los procesos de aprendizaje o metodologías usadas para preparar a los enfermeros sobre liderazgo transformador. Por otro lado, y coincidiendo con lo que afirma **Marriner** (22), a menudo se observa que los aspirantes a estudios de enfermería no siempre provienen de los que obtienen los puntajes mas altos en los exámenes de admisión para realizar estudios universitarios, y no siempre reúnen las potencialidades necesarias para lograr las competencias deseables relacionadas con el ejercicio de un liderazgo transformador.

“Al cuestionar a los líderes de enfermería sobre las potencialidades de liderazgo que ellas perciben en los aspirantes a estudiar enfermería, se pusieron de manifiesto dos corrientes encontradas. Un buen número identifica potencialidades de liderazgo en los aspirantes a ingresar a enfermería, como son: Tener vocación de servicio, compromiso social, capacidad para comunicarse, valores sociales, responsables, saben seguir indicaciones y disposición para usar tiempo y recursos en su preparación. Un segundo grupo manifestó otro punto de vista indicando que quienes desean estudiar enfermería tienen baja autoestima, escasa creatividad e iniciativa, indiferentes al entorno, con mucha dependencia y sometimiento lo que provoca que tengan menos poder y confianza para tomar decisiones que otros estudiantes universitarios. Estas corrientes de opinión encontrada, reflejan las asimetrías en el desarrollo de la enfermería dentro de los países de América Latina y el Caribe.” (23)

Diversos autores mencionan que un líder requiere de tres grupos de habilidades: Las técnicas, las humanas y las conceptuales, por lo que los estudiantes deben adquirir **conocimientos**; desarrollar **habilidades**, tanto intelectuales como emocionales, y formar sus **actitudes**. Para ello, se necesitan pautas metodológicas que guíen las actividades educativas. Esto implica la búsqueda de las habilidades mencionadas en el currículum total y no sólo en las materias o unidades con contenidos sobre administración o liderazgo. Las formas descritas para que los profesionales de enfermería adquieran habilidades y actitudes características del liderazgo son de alta

complejidad (ej. desempeñarse en puestos de jefatura, tomar decisiones) y no siempre existe aprendizaje previo que les permitiría desarrollar las habilidades cognitivas y emotivas necesarias para la aplicación del conocimiento.

La acción de los profesionales en forma individual tiene poca o ninguna repercusión en la consecución de los avances que la profesión requiere. Esto no quiere decir que los logros de los individuos no beneficien a la profesión; lo que se enfatiza en esta aseveración es que la acción colectiva de los profesionales de enfermería a través de las organizaciones puede lograr la aceptación social y la aprobación de iniciativas que no serían consideradas de plantearse de otra manera. Como asevera Styles (24), el papel de las asociaciones nacionales multiplica el potencial de las enfermeras para ejercer la voluntad colectiva a favor de la profesión y de la ciudadanía.

La profesión de enfermería componente esencial de cualquier estrategia que busque incrementar la calidad del cuidado de la salud de la población, contribuye no solo en los aspectos técnicos, sino que tiene la capacidad de mejorar significativamente el aspecto humano de la atención. El compromiso social, el sentido moral, así como la solidaridad con las necesidades y demandas de los grupos mas necesitados han sido siempre reconocidos como características importantes del ejercicio profesional de enfermería, los que se han puesto de manifiesto en las iniciativas, acciones y proyectos de atención primaria en los que ha tenido la oportunidad de participar, así como en las alianzas que han realizado con los sectores sociales y organizaciones no gubernamentales (ONGs) interesados en la atención de los aspectos relacionadas con el bienestar y la calidad de vida de los grupos marginados.

Para garantizar la calidad del cuidado de enfermería es indispensable introducir modelos innovadores sustentados en el conocimiento disciplinario científico así como en la propuesta, ejecución y **liderazgo de organizaciones**

eficientes y efectivas, que incluyan sistemas de trabajo que optimicen la utilización del potencial humano y la infraestructura disponible.

(...) “Un aspecto importante reconocido como elemento indispensable para garantizar calidad en el cuidado, se refiere al diseño y operación de sistemas gerenciales que optimicen los recursos, establezcan estándares de calidad, rendimiento, y productividad, definan los sistemas de monitoreo y evaluación y procuren el cuidado ético. La gerencia de enfermería tendrá que estar cimentada en la visión futurista de las líderes, en el conocimiento del entorno, de la esencia de la enfermería y fundamentalmente en el conocimiento de las características y necesidades de la población a la que sirve. El análisis y convergencia de todos estos factores permitirán definir metas claras y alcanzables sobre el cuidado de enfermería y el modelo de gerencia que se requiere. Dentro de los procesos administrativos mencionados (...), sobresale la necesidad de trabajar en equipo multidisciplinario y de que enfermería se incorpore en forma proactiva a los distintos comités o comisiones de aseguramiento de la calidad, de planeación estratégica y de auditoría donde se definen las políticas y programas de calidad”. (25)

Las reformas del sector salud implementadas en diversos países han constituido la ventana de oportunidades para que los profesionales de enfermería, a través de sus asociaciones, desarrollen planes, programas y estrategias para la oferta de servicios y rediseño de modelos de atención innovadores, con autonomía profesional, que han permitido brindar cuidados integrales a las personas, las familias y a la colectividad, en los **grupos poblacionales con necesidades de salud no atendidas**. En estas aproximaciones, los líderes de la profesión proponen introducir modelos que ligen la investigación con la práctica y amplíen la base de cuidados de enfermería sustentados en evidencia científica. Tanto la apertura de mercados como la redefinición de los roles de enfermería se han visto favorecidas por el avance en la regulación de la profesión (varios países reportan la vigencia de una legislación de enfermería que soporta la autonomía profesional y nuevos espacios para la práctica profesional), la misma que ha sido impulsada por una mayor participación gremial de los profesionales de enfermería.

Las asociaciones nacionales e internacionales de enfermería han impulsado en diferentes países proyectos innovadores de distinta índole, entre los cuales se encuentran los que buscan **formar o preparar líderes**, así como proyectos de “**Liderazgo para la Negociación, y Liderazgo para el Cambio**”, que dejan entrever la necesidad de la utilización de herramientas típicas de los líderes: La toma de decisiones, la negociación y la comunicación, entre otras.

El liderazgo que proyectan las asociaciones de enfermería en nuestro país pueden identificarse bajo dos puntos de vista diferentes: algunos reconocen que el liderazgo de las asociaciones está basada en el conocimiento que sus dirigentes tienen de la situación interior de la enfermería y del medio nacional e internacional en la que se desarrollan; también lo definen como participativo proactivo y propositivo en virtud de que proponen proyectos, gestionan recursos, se comprometen con las instituciones y los ciudadanos, muestran efectividad en sus propuestas de legislación y se les reconoce como la voz autorizada por sus miembros para dialogar con la sociedad y las autoridades. El otro punto de vista señala la existencia de asociaciones intrascendentes, que proyectan un liderazgo sumiso, que no presentan propuestas por incapacidad y poco conocimiento de la realidad profesional y nacional, y que no explotan su papel legitimado por las legislaciones

Desde hace mucho tiempo se ha sostenido que los profesionales de enfermería deben ocupar puestos dentro de la estructura del sistema; estos puestos pueden ser de los que se obtienen por voto ciudadano o de los que se asignan por autoridades que poseen una posición jerárquica con poder relativo. En ambos casos, se requiere que las personas o individuos que aspiren a ocupar los puestos se manejen o desenvuelvan en el campo de la política, de la economía, de las relaciones.

Pero no sólo es necesario incursionar en espacios políticos sino también en puestos gerenciales fuera del sector salud: como educación, medio

ambiente, desarrollo social, cultura y deporte; esto quiere decir que enfermería debe tener un desempeño equivalente a cualquier otro profesional y debe competir en igualdad de condiciones por ocupar posiciones de alto nivel. En esta línea de pensamiento los puestos nacionales exclusivos de enfermería no resuelven la problemática, mas bien parecen reivindicaciones históricas para el gremio. Una postura con el enfoque de igualdad profesional mejoraría la visibilidad social de la profesión con un conocimiento más integral de la vida ciudadana lo que le daría mejores herramientas para tener éxito en la política.

Styles (26) refiere que siendo enfermería una profesión ejercida mayoritariamente por mujeres, existe un natural interés por la defensa de los derechos de la mujer como trabajadora y como ciudadana. Sin embargo, precisa, que tal defensa debe tener una visión más amplia abordando el beneficio social de su ejercicio profesional, tomando en cuenta la dinámica del entorno económico y político en cual desarrolla su actividad profesional. Styles identifica dos tendencias: Una de tipo avanzado donde los retos han sido oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional, y una de menos avance, un poco más tradicional, donde los problemas del medio social aparentemente han impedido la superación de algunos problemas añejos de la profesión.

La dinámica cambiante del entorno económico, nacional e internacional, está influyendo poderosamente en los mercados de servicios de enfermería y en la re-definición de sus roles. Los cargos directivos en instituciones de salud, vienen constituyéndose en un espacio para que los profesionales de enfermería con acreditación específica puedan competir por ellos, así mismo se observa un incremento de la participación de profesionales de enfermería en gerencias y puestos de asesorías en ministerios y municipios, así como cargos políticos y administrativos de nivel central en universidades estatales y privadas.

En este contexto, la planificación estratégica debe ser vista como un importante instrumento de pensamiento a largo plazo, un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones y acciones que modelen y guíen lo que el **es** el grupo o la institución, **lo que hace y porque lo hace**. Los líderes de enfermería por lo tanto deben reconocer que la planificación estratégica constituye una herramienta que ayuda a clarificar la dirección en un horizonte de largo plazo, a establecer prioridades, a tomar decisiones en razón de sus consecuencias futuras, actuar con mayor eficacia en contextos rápidamente cambiantes y sobre todo a generar **trabajo en equipo**.

Podemos afirmar que hay una tendencia positiva en el desarrollo de la enfermería como profesión, y que ésta se funda substancialmente en el papel que juegan sus miembros a favor de la salud de la población. Se percibe también que el liderazgo ejercido por las enfermeras es la estrategia que muestra el valor de la profesión, entendiendo éste como el ejercicio del poder individual y grupal en el logro de objetivos y metas formulado en conjunto con miembros de la profesión y de la comunidad. Esta forma de ejercicio de liderazgo coincide con lo que plantea Barker (27) quien describe un liderazgo donde tanto el líder, como los seguidores y los actores con quienes éstos interactúan, tienen oportunidad de crecer; concepción que contradice el concepto de los **liderazgos individualistas** que por mucho tiempo predominó en la enfermería.

Las reflexiones anteriores permiten llegar a una caracterización general de lo QUE ES Y DE LO QUE NO ES el liderazgo de enfermería.

Estas características se resumen en la siguiente tabla:

QUE ES EL LIDERAZGO	QUE NO ES EL LIDERAZGO
1. Lealtad al grupo profesional	1. Lealtad exclusiva a institución y jefes

2. Trabajo en equipo	2. Trabajo individual
3. Crecimiento de grupo	3. Controlador, prescriptivo, centrado en crecimiento del líder
4. Acepta desafíos y enfrenta retos	4. Se mantiene en el límite
5. Tiene visión de futuro	5. Visión limitada
6. Liderazgo de servicio, centrado en el usuario	6. Centrado en otros profesionales
7. Producto de habilidades y conocimiento	7. Producto de ocupar un puesto
8. Conocedor del entorno	8. Desconocedor o ignora intencionalmente el entorno
9. Contiene alta conciencia social	9. Conciencia limitada al gremio
10. Directivo de la actividad grupal hacia objetivos comunes	10. Considera objetivos unilaterales
11. Participativo, proactivo, facilitador	11. Controlador, autocrático

David Fischman (28) profundiza los conceptos expuestos anteriormente y aborda temas como el **equilibrio**, el **control del ego**, el **desapego** y la **responsabilidad**, señalándolas como los componentes mas importantes del “liderazgo personal”, así como el **trabajo en equipo** y las **destrezas gerenciales**, que las identifica como las principales habilidades del “liderazgo interpersonal”, permitiendo de este modo reflexionar sobre cómo somos, cómo actuamos y como nos movemos dentro de una organización, además de ayudarnos a reconocer una serie de características que no conocíamos ni imaginábamos tener, nos enseña a eliminar emociones negativas, a valorarnos y a valorar a quienes nos rodean, pensando en servir a los demás antes de pensar sólo en el beneficio propio, constituyéndose así en un instrumento para ver la realidad sin distorsiones, sin ofender ni agredir a nadie y llegar así a ser verdaderos líderes y no solo seguidores.

Coincidiendo con Fischman señalaremos que el liderazgo personal no debe confundirse con el liderazgo formal ejercido por jefes, supervisores u otros tipos de líderes en el mundo del trabajo. El liderazgo personal existe

todos los días en distintas situaciones informales y como ya se dijo anteriormente, **es un proceso que se aprende** cotidianamente a lo largo de la vida. Toda persona es líder de algo o de alguien en determinada circunstancia. Si algo ocurre con el líder reconocido, otro toma su ubicación y trata de organizar a la gente y manejar la situación, para que continúe su marcha.

La vida misma es un constante ejercicio que nos enseña que podemos ser líderes o seguidores. Algunos individuos son líderes por temperamento, mientras que otras raras veces toman ese papel, incluso en situaciones de emergencia; aunque estos son los casos extremos. La mayoría de las personas siguen a un líder en determinadas ocasiones y a la vez son líderes en otras.

Cada persona tiene en sí mismo el potencial necesario para su desarrollo personal y lo ejerce en algunos momentos y hasta cierto punto. Aquellos que descubren las riquezas que la vida le ofrece o las oportunidades que lo rodean, son quienes han utilizado su potencial de liderazgo.

El hombre nació para liderar y fijarse metas. Permanentemente insatisfecho, no se limita solo a crecer, vivir y reproducirse, sino que busca una finalidad o un significado en la vida y cuando no lo consigue se siente descontento e insatisfecho.

Cuando aumentan las metas, objetivos y ambiciones de una persona, también aumentan sus reservas. Nadie alcanza jamás el límite de su potencial no explotado, el hombre tiene infinitamente más talento y habilidades de los que usa. No hay posibilidad de medir los límites de la capacidad humana para el desarrollo físico, y no hay posibilidad de medir sus capacidades intelectuales, habilidades, capacidad para el desarrollo social y personal. Mientras más se desarrolla el individuo, mayor capacidad de desarrollo tiene.

Un segundo elemento a considerar en la preparación para el liderazgo personal es el desarrollo de una buena opinión de sí mismo, es decir, un genuino respeto propio, una auto-imagen positiva, que está muy cerca al reconocimiento de su capacidad no explotada.

A menos que pueda desarrollar una buena opinión de sí mismo, las posibilidades de éxito en el liderazgo personal disminuirán notablemente. Todas las ideas del hombre forman un núcleo en cuyo centro se encuentra la opinión de si mismo. Es egocéntrico, o sea, evalúa todas las ideas en relación con esa escala de valores bien definida que forma su propia identidad. La opinión que tiene de sí mismo levanta una barrera invisible que fija su propio límite más allá del cual no puede progresar. Un hombre no rebasa ese límite por que la opinión de sí mismo es la barrera restrictiva, el límite exterior de lo que puede esperar de sí. Considera imposible alcanzar lo que está más allá.

Si el hombre tiene opinión negativa de sí mismo, cada decisión que tome se filtrará a través de una red de dudas y temores inconscientes. Rehusará llegar mas lejos, irónicamente el mundo está lleno de personas que tienen todas los atributos necesarios para el liderazgo personal excepto confianza en sí mismos. Se evalúan muy bajo, se juzgan demasiado severamente. Se estiman tan poco que se ven relegados a las filas de los que pasan por la vida arriesgando poco y ganando menos. Si un hombre no tiene confianza en sí mismo, es imposible que tenga confianza y fe en lo que hace. Su éxito estará en proporción directa de la auto-evaluación de sus fuerzas y habilidades.

Si un hombre tiene que luchar constantemente con sus dudas y temores internos, se vuelve amargado y envidioso. Si no puede tratarse con justicia, no podrá ser justo con quienes lo rodean. No puede respetar a otros, si no se respeta a sí mismo y si no se tiene respeto, se comportará de tal manera que los demás también le perderán respeto.

Un hombre debe rectificar la dirección de su pensamiento y cambiar sus actitudes hacia sí mismo. La dignidad personal no reside en lo que el hombre dice o parece ser, sino en lo que es su fuero interno. Nunca hay base para una comparación total de un hombre con otro, cada hombre puede aportar a su mundo algo que nadie puede imitar. Todo lo que necesita hacer es redescubrir, usar y compartir su potencial. Conocer su fuerza y sus valores personales constituye un fuerte elemento de seguridad para el desarrollo de liderazgos fuertes.

Una tercera característica esencial para el desarrollo del liderazgo personal es un flujo constante de auto motivación. Para que un hombre pueda tener éxito, debe motivarse a sí mismo. La clave para entender la importancia de la auto-motivación podemos encontrarlo en la siguiente definición: "Un deseo mantenido como firme esperanza con la creencia de que será realizado".

La auto-motivación no es un poder místico o un don otorgado gratuitamente. Crece y se desarrolla cuando el hombre se prepara para recibirlo, lo atrae y actúa para alcanzarlo. El liderazgo personal supone un cambio en los hábitos y actitudes.

Que el hombre siga un camino que lo destine al éxito o que continúe en la senda de la mediocridad es asunto de su propia y libre elección. El hombre tiene la libertad de optar por lo que quiere ser o hacer. Su mayor poder estriba en que puede escoger su propio destino.

Como cualquier otro talento, el hombre desarrolla poder de elección a través del uso. Aprende eligiendo y la experiencia madura su juicio para tomar decisiones. Las buenas decisiones se basan en decisiones previas y mientras más se retarde el hombre en desarrollar sus poderes de elección, menos probable será que escoja la mejor. Algunas personas se muestran muy renuentes a optar y a tomar decisiones por temor a fracasar si se equivocan, o

escoger algo distinto de lo convencional. Paradójicamente, mientras más se demore en elegir, más difícilmente encontrará el proceso cuando llegue la oportunidad.

El miedo al fracaso y la falta de confianza son causa que algunas personas eviten elegir sin antes pedir consejos. No hacen elecciones que puedan llamarse enteramente suyas. Cuando los demás escogen por nosotros, controlan nuestro destino y nos despojan de nuestras prerrogativas; sin embargo, debemos soportar las consecuencias de nuestras opciones prestadas.

Un hombre puede optar por escoger cualquier acción, pero una vez hecha su elección las consecuencias se determinan por el principio de causa-efecto. Una mala opción conduce a resultados indeseables del mismo modo que una opción sabia trae consigo consecuencias favorables. La única manera segura de obtener buenos resultados es mediante el desarrollo de actitudes y acciones correctas. Si un hombre quiere controlar el resultado de su organización, debe estar preparado para sopesar cuidadosamente sus decisiones y opciones.

El **liderazgo personal** se consigue fortaleciendo la autoestima, desarrollando creatividad, construyendo una visión de futuro, demostrando equilibrio (orgánico, mental y espiritual) y desarrollando una capacidad permanente de aprendizaje. El **liderazgo interpersonal** se logra, dominando sistemas de comunicación, aprendiendo a dirigir correctamente a otros, desconcentrando el poder, trabajando en equipo y sirviendo a sus seguidores o subordinados.

Es muy fácil ejercer el poder, amenazando y reprimiendo para someter voluntades hacia la realización u omisión de una acción, pero con esas actitudes nunca se obtendrá lealtad, compromiso, pasión hacia la mejora ni mucho menos valor agregado de parte de los colaboradores. La capacidad del

líder para crear contextos y climas para la colaboración comprometida, la suma de talentos y el logro de metas y objetivos, implica el desarrollo de las competencias personales e interpersonales que hemos comentado.

El liderazgo es un camino en espiral que avanza desde el interior hacia afuera. Si la persona no tiene primero un nivel de profundidad interior, no podrá desarrollar un liderazgo constructivo y hacer crecer a las personas que la siguen. Es decir, no podrá ser líder de otros, si no tiene primero la capacidad de liderarse a sí mismo.

Planteado de este modo los conceptos de Liderazgo Personal e Interpersonal, variables principales del presente estudio, se presenta a continuación las Dimensiones e Indicadores de cada uno de ellos, siguiendo el esquema propuesto por Fichman.

G. VARIABLES DE ESTUDIO, DIMENSIONES E INDICADORES:

G.1. LIDERAZGO PERSONAL:

1. Control del Ego

Independencia:

Sentimientos y creencias relacionados con la idea de que la felicidad personal depende exclusivamente del propio individuo. Se relaciona con una fuerte autoestima que busca equilibrios razonables evitando caer en el perfeccionismo. La persona con alto sentido de independencia toma decisiones

propias que le permiten dar soluciones permanentes a los problemas y no conformarse con salidas temporales.

Libertad de “máscaras”:

Ausencia de acciones, pensamientos y emociones que resultan del deseo incontrolado de salvar el “ego” ante los demás; por ejemplo, persiguiendo metas sin sentido, como las posesiones materiales o el reconocimiento permanente de las personas. La persona libre de “máscaras” experimenta una profunda satisfacción interna por ser quien es y no necesita de estímulos externos para saberlo.

2. Equilibrio

Equilibrio orgánico:

Medida en la que una persona está consciente de su estado físico y somático, esta atenta a posibles desequilibrios y problemas en él, así como del impacto de su rutina y demás hábitos. Incluye el grado en que practica hábitos beneficiosos para la salud y bienestar en ámbitos tangibles: hacer deporte, cuidar la salud y llevar una vida ordenada.

Equilibrio mental:

Grado en el que la persona se responsabilizamos por su estado mental, promoviendo actitudes positivas y tomando conciencia de la aparición de actitudes negativas ante la vida. Búsqueda de pensamientos positivos, realistas y gratificantes.

Equilibrio espiritual:

Medida en que la persona, de manera activa y constructiva, cuida su vida espiritual. Grado en que cuida su capacidad de

introspección, reflexión y conocimiento profundo de sí mismo. Se refleja en un intento por evitar pensamientos destructivos, en disponer de tiempo para la reflexión personal, la confianza y la credibilidad en sí mismo.

3. Desapego

Afrontamiento productivo:

Capacidad para usar los problemas y las dificultades con fines de aprendizaje y no sólo para generarse preocupaciones. Medida en la que usa su capacidad de aprendizaje evitando apearse excesivamente a las metas y los bienes materiales.

Superar la frustración:

Habilidad para no decepcionarse de manera rápida o permanentemente cuando no obtiene lo que quiere o cuando las circunstancias no le son favorables. Capacidad para evitar la impaciencia y la agresividad ante circunstancias frustrantes así como para reaccionar ante los problemas de una manera proporcional a su relevancia objetiva. Habilidad para enfocar lo positivo en su vida, sentimientos de valoración por lo que tiene y actitud positiva y confiada ante las circunstancias.

4. Responsabilidad

Asumir retos de crecimiento:

Habilidad para hacerse responsable por su crecimiento personal en lugar de buscar excusas; así como de aceptar desafíos y buscar las fuerzas para afrontarlos adecuadamente, en lugar de culpar a las circunstancias o a otras personas.

Afrontamiento de problemas:

Hábito de adoptar conductas que lleven a la solución eficaz de los problemas, en lugar de permanecer estancados en la angustia que le puedan generar. Alejamiento del negativismo y de las reacciones depresivas.

Lealtad y respeto por sí mismo:

Actitud de confianza respecto del cumplimiento de sus promesas, de respeto por sus decisiones, así como lealtad a sí mismo y a sus principios. Es seguida por hábitos como la disciplina, la perseverancia y la iniciativa. Compromiso con una visión

Ausencia de Negatividad:

Alejamiento de la presencia permanente de emociones y pensamientos de agresión, odio y negativismo hacia los demás.

G.2. LIDERAZGO INTERPERSONAL:**1. Trabajo en Equipo****1.1. Definición de metas claras:**

Habilidad para establecer y comunicar metas compartidas por el equipo, que sean mensurables y apropiadamente retadoras.

1.2. Soporte asumiendo un papel gerencial:

Habilidad para supervisar cercanamente a los miembros del equipo sin ser intrusivo, así como para promover estructuras horizontales, dando ejemplo y eliminando barreras en la

organización. Conocer cuándo aplicar un estilo directivo o un estilo participativo.

1.3. Asignación de prioridades:

Grado en el que está al tanto de lo que realmente es esencial para el buen funcionamiento y la cohesión del equipo. Medida en la que la promoción del trabajo en equipo es parte de sus responsabilidades personales o profesionales.

1.4. Dedicación a los miembros del equipo:

Medida en la que dedica tiempo a servir a las personas que trabajan en el equipo: supervisar su desarrollo, conocer y promover su potencial como personas, escuchando eficazmente a todos los miembros del equipo sin ceder ante la presión de grupo.

1.5. Valoración de las contribuciones:

Capacidad para reconocer el aporte que brindan las personas dentro de la familia o de la organización y de preocuparse por retribuirlo de manera adecuada mediante reconocimientos, agradecimientos públicos e incentivos.

2. Destrezas gerenciales

2.1. Infundir pasión en los miembros del equipo:

Habilidad para crear y animar en las personas el amor por las responsabilidades propias. Incluye la habilidad de transmitir eficazmente sus ideas al equipo y crear un sentimiento de valía y responsabilidad en las personas

2.2. Crear un clima de incentivos apropiados:

Habilidad para atender el deseo de significado de los miembros del equipo, promoviendo proyectos que dejen huella y que vayan más allá de lo cotidiano o de intereses limitados.

2.3. Dar críticas constructivas:

Capacidad que tiene la persona para dar críticas positivas, sin cargarse emocionalmente, pensando en el objetivo final de la comunicación, describiendo los hechos, planteando sus sentimientos al respecto y preguntando que puede hacer para mejorar la situación.

2.4. Equilibrar Liderazgo y administración:

Desarrollo de habilidades equilibradas que permitan promover cambios muy importantes y a la vez supervisar el orden, la estructura y la mejora de los mismos.

2.5. Honestidad:

Práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.

3. DEFINICION OPERACIONAL DE TÉRMINOS.

Liderazgo: Capacidad adquirida y ejercida por una persona que le permite influir positivamente sobre los demás para el logro de un fin valioso, común y humano, dentro de una relación entre quienes son y se sienten iguales y en la que todos se sienten satisfechos y experimentan la sensación de ganancia y no de pérdida.

Liderazgo personal: Capacidad que tiene una persona para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando las decisiones más acertadas para mejorar su desempeño y alcanzar metas compartidas de manera coherente con la filosofía de la organización en la que trabaja;

medido a través del puntaje que alcanza al aplicar un test estandarizado que evalúa su capacidad de autocontrol del ego, el equilibrio orgánico-mental-espiritual alcanzado, desapego y responsabilidad.

Liderazgo interpersonal: Habilidad para influir positivamente sobre los demás para el logro de fines valiosos comunes, medido a través del puntaje que obtiene cuando se aplica un test estandarizado que evalúa sus habilidades para el trabajo en equipo y sus destrezas gerenciales.

Estudiante de Enfermería: Estudiante matriculado en la Escuela Académico Profesional de Enfermería de la UNMSM en el año académico 2004 y que cursa la práctica pre-profesional denominada INTERNADO de ENFERMERIA.

Docente: Profesores nombrados o contratados del Departamento Académico de Enfermería de la UNMSM que participan o participaron en el desarrollo de las ASIGNATURAS PROFESIONALES cursados por los internos y que tenían por lo menos un año de servicio en la institución.

CAPITULO II

METODOLOGIA

A. TIPO DE ESTUDIO

La investigación ejecutada fue de tipo aplicativo-analítico comparativo de enfoque cuantitativo.

B. POBLACION SUJETO DE ESTUDIO

El universo de estudio estuvo conformado por los Internos de Enfermería de la UNMSM, matriculados en el año académico 2004 y los Profesores del Departamento Académico de Enfermería de la UNMSM que participan o participaron en el desarrollo de las asignaturas profesionales cursados por los internos y que tenían por lo menos un año de servicio en la institución.

La muestra estuvo constituida por 37 Internos (50% de la población) y 23 docentes (80% de la población) seleccionados aleatoriamente quienes respondieron una escala estandarizada de autoevaluación sobre Liderazgo personal e interpersonal.

C. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

En la presente investigación se utilizó la Escala de Evaluación de Liderazgo personal e Interpersonal propuesto por David Fishman, con adaptaciones o modificaciones en 7 items de acuerdo a las sugerencias planteadas en el JUICIO DE EXPERTOS, y confeccionadas en dos versiones equivalentes: uno para estudiantes y otro para docentes. (VER ANEXOS 1, 2 y 3)

El instrumento consta de 131 Items distribuidos de la siguiente manera:

Liderazgo Personal:

Dimensión “Control del Ego”

- | | |
|-------------------------|----------|
| □ Independencia: | 10 items |
| □ Libertad de Máscaras: | 10 items |

Dimensión “Equilibrio”

- | | |
|--------------------------|---------|
| □ Equilibrio Orgánico: | 7 Items |
| □ Equilibrio Mental: | 7 Items |
| □ Equilibrio Espiritual: | 7 Items |

Dimensión “Desapego”

- | | |
|-----------------------------|----------|
| □ Afrontamiento Productivo: | 10 Items |
| □ Superar la Frustración: | 10 Items |

Dimensión “Responsabilidad”

- | | |
|-----------------------------------|---------|
| □ Asumir retos de crecimiento: | 5 Items |
| □ Afrontamiento de Problemas: | 5 Items |
| □ Lealtad y respeto por sí mismo: | 5 Items |
| □ Ausencia de negatividad: | 5 Items |

Liderazgo Interpersonal:

Dimensión “Trabajo en equipo”

- ❑ Definición de metas claras: 5 Items
- ❑ Soporte asumiendo papel gerencial: 5 Items
- ❑ Asignación de prioridades: 5 Items
- ❑ Dedicación a los miembros del equipo: 5 Items
- ❑ Valoración las contribuciones: 5 Items

Dimensión “Destrezas Gerenciales”

- ❑ Infundir pasión en los miembros del equipo: 5 Items
- ❑ Crear clima de incentivos apropiados: 5 Items
- ❑ Dar críticas constructivas: 5 Items
- ❑ Equilibrar liderazgo y administración: 5 Items
- ❑ Honestidad: 5 Items

El Cuestionario usa una escala numérica que permite agrupar a los eventos sobre la base de la posición relativa de un elemento con respecto al otro. El Cuestionario en mención considera cinco alternativas de respuesta:

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

- Total Desacuerdo
- Muy Poco Frecuente
- Nunca

- Total Acuerdo
- Muy Frecuente
- Siempre

D. DISEÑO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Siguiendo las instrucciones contenidas en el Libro de Códigos y Sistema de Calificación (**Anexo 4**) se obtuvieron los puntajes parciales y totales de cada Dimensión y Sub Dimensión estudiada y luego se procedió a ubicarlos en las

siguientes categorías: **Muy Bajo, Bajo, Moderado, Alto, Muy alto**. (Ver Anexo 4)

Aplicado el Cuestionario, calificado y tabulado el mismo, se ingresaron los datos al paquete estadístico SPSS Versión 11 para realizar los siguientes análisis no paramétricos:

1. Prueba U de Mann-Whitney:

Prueba no paramétrica que sustituye a la razón "t" en caso de medidas ordinales con muestras pequeñas, independientes y de tamaños no necesariamente iguales. Los datos ordinales permiten colocar a los sujetos en un orden conforme a su mérito. Este orden nos da la posición del sujeto dentro del grupo pero no nos da una medida exacta porque no se pueden sumar o restar rangos.

2. Prueba de Wilcoxon:

La prueba "t" se emplea si puede suponerse que las diferencias entre dos conjuntos de observaciones en pares se aproximan a una distribución normal. Si no puede cumplirse con esta consideración se debe aplicar la prueba No Paramétrica de Wilcoxon. Esta prueba es muy adecuada para comparar dos muestras apareadas (muy relacionadas). Se necesita que los datos estén a escala ordinal y que las dos muestras se relacionen por pares.

3. Prueba z:

Es una prueba utilizada para comparar promedios de dos grupos grandes (más de treinta) suele sustituir a la Razón "t" que se reserva para grupos pequeños.

E. DISEÑO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION

Para el análisis e interpretación de la información se ha considerado los siguientes ejes temáticos:

- a. Determinación de las características del liderazgo personal e interpersonal de los docentes y estudiantes.
- b. Análisis de las Fortalezas y Debilidades del Liderazgo Personal e interpersonal en ambos grupos.

Para detectar las FORTALEZAS y DEBILIDADES se siguieron los siguientes pasos:

1. Se realizó un análisis factorial con el objetivo de reducir las dimensiones de las variables (preguntas) y facilitar de este modo el análisis de la información.
2. Se aplicó una prueba de diferencias de medias para los puntajes totales de cada individuo de acuerdo a las dimensiones establecidas en la investigación, conforme a la clasificación sobre cada dimensión, contrastando los resultados entre los docentes y los estudiantes.
3. Finalmente, se aplicó una prueba de proporción para determinar si existen diferencias entre las escalas para cada sección en estudio.

F. CONSIDERACIONES ETICAS

Se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

1. **Consentimiento informado:** los participantes fueron informados acerca de los objetivos del trabajo y dieron su consentimiento voluntario para participar en la investigación.
2. **Anonimato:** Se protegió en todo momento la privacidad de los informantes así como su derecho a dejar de participar en la investigación en cualquier momento.
3. **Confidencialidad:** La información personal o identificable acerca de la persona que participa, fue recolectada con el entendimiento que no serían revelados a otros sin un consentimiento.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y ANÁLISIS TEMÁTICO

A. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PERSONAL

A.1. RESULTADOS GLOBALES EN DOCENTES y ESTUDIANTES

El Cuadro N° 1 muestra los resultados globales obtenidos respecto a las características del liderazgo personal de los docentes y estudiantes encuestados.

En el grupo de **docentes** la mayoría de los encuestados alcanzaron puntajes **Alto y Muy Alto** en todas las dimensiones estudiadas: 73.91% para “Responsabilidad” (FORTALEZA mas importante de los docentes), 65.22 % para “Control del Ego”, 60.87 % para “Desapego”, y 56.52 % para “Equilibrio”; sin embargo si consideramos que en esta última dimensión (equilibrio) el 43.48 % de docentes obtuvo puntaje Moderado podemos afirmar que ésta constituye la DEBILIDAD mas importante del liderazgo personal de los docentes.

Al analizar los resultados del **liderazgo personal de los estudiantes** se observa que la mayoría de los encuestados alcanzan puntajes **Muy Bajo, Bajo o Moderado** en tres de las cuatro dimensiones estudiadas: Equilibrio, Control del Ego y Desapego, mientras que en la dimensión Responsabilidad, la mayoría de estudiantes se ubica en los niveles **Alto y Muy Alto**; aspectos que a continuación comentamos con mayor detalle.

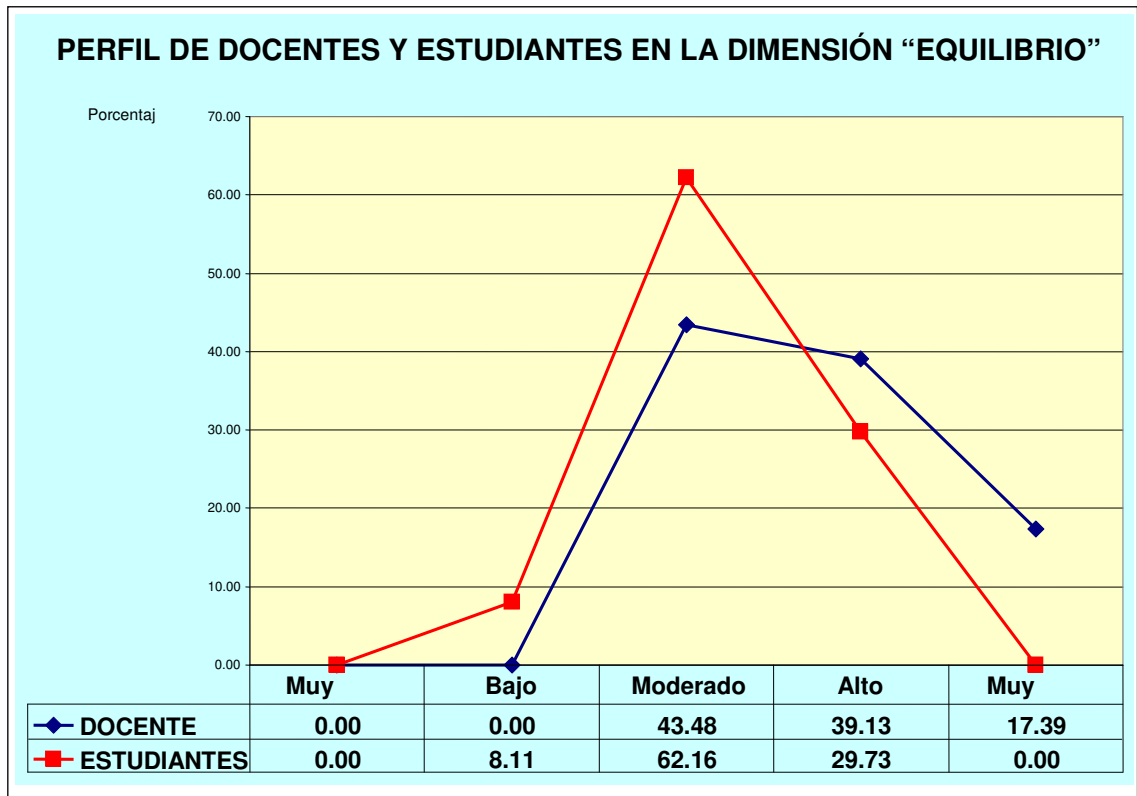
CUADRO Nº 1
LIDERAZGO PERSONAL DE DOCENTES Y ESTUDIANTES DE ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, SEGÚN DIMENSIONES GLOBALES ESTUDIADAS
Agosto 2004

ESCALA	Control del Ego				Equilibrio				Desapego				Responsabilidad			
	Docentes		Estudiantes		Docentes		Estudiantes		Docentes		Estudiantes		Docentes		Estudiantes	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	37	100.00	23	100.00	37	100.0	23	100.00	37	100.00	23	100.00	37	100.00
Muy Bajo	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	2.70	0	0.00	0	0.00
Bajo	3	13.04	3	8.11	0	0.00	3	8.11	3	13.04	5	13.51	1	4.35	4	10.81
Moderado	5	21.74	16	43.24	10	43.48	23	62.16	6	26.09	13	35.14	5	21.74	11	29.73
Alto	10	43.48	16	43.24	9	39.13	11	29.73	8	34.78	16	43.24	12	52.17	20	54.05
Muy Alto	5	21.74	2	5.41	4	17.39	0	0.00	6	26.09	2	5.41	5	21.74	2	5.41

Mann-Whitney U	331,5	308	261	307,5
Wilcoxon W	1034,5	1011	964	1010,5
Z	-1,43	-1,79	-2,50	-1,80
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,15	0,07	0,01	0,07
	Diferencias No Significativas	Diferencias No Significativas	Diferencias Significativas	Diferencias No Significativas

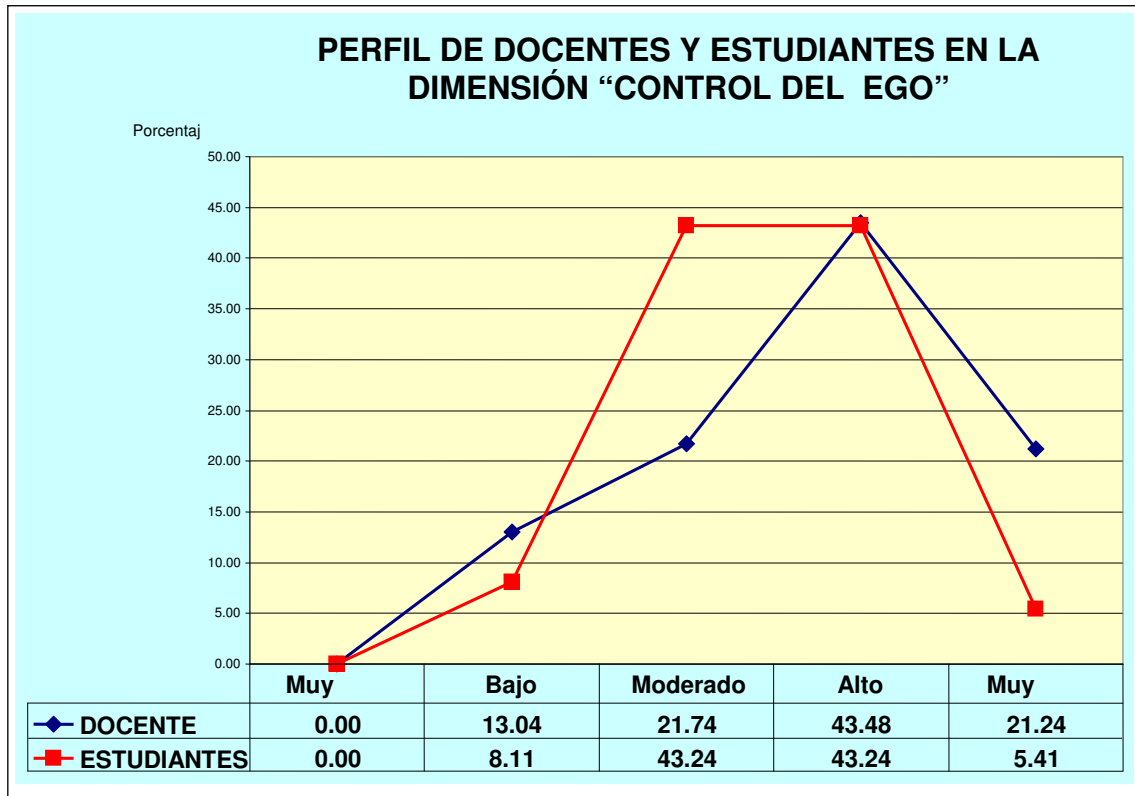
En la dimensión “**Equilibrio**”, el 70.27 % de los estudiantes alcanzaron puntajes Bajo y Moderado (8.11% y 62.16%, respectivamente), mientras que en la dimensión “**Control del Ego**” el 51.35 % de los encuestados se ubicó en los niveles Bajo y Moderado (3.11% y 43.24 %, respectivamente), sin embargo cuando lo comparamos con el perfil de los docentes no se encontraron diferencias significativas en estas dimensiones. (Ver gráficos N° 1 y 2).

GRÁFICO N° 1



Mann-Whitney U	308	Con un nivel de significancia del 5%: NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	1011	
Z	-1,79	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,07	

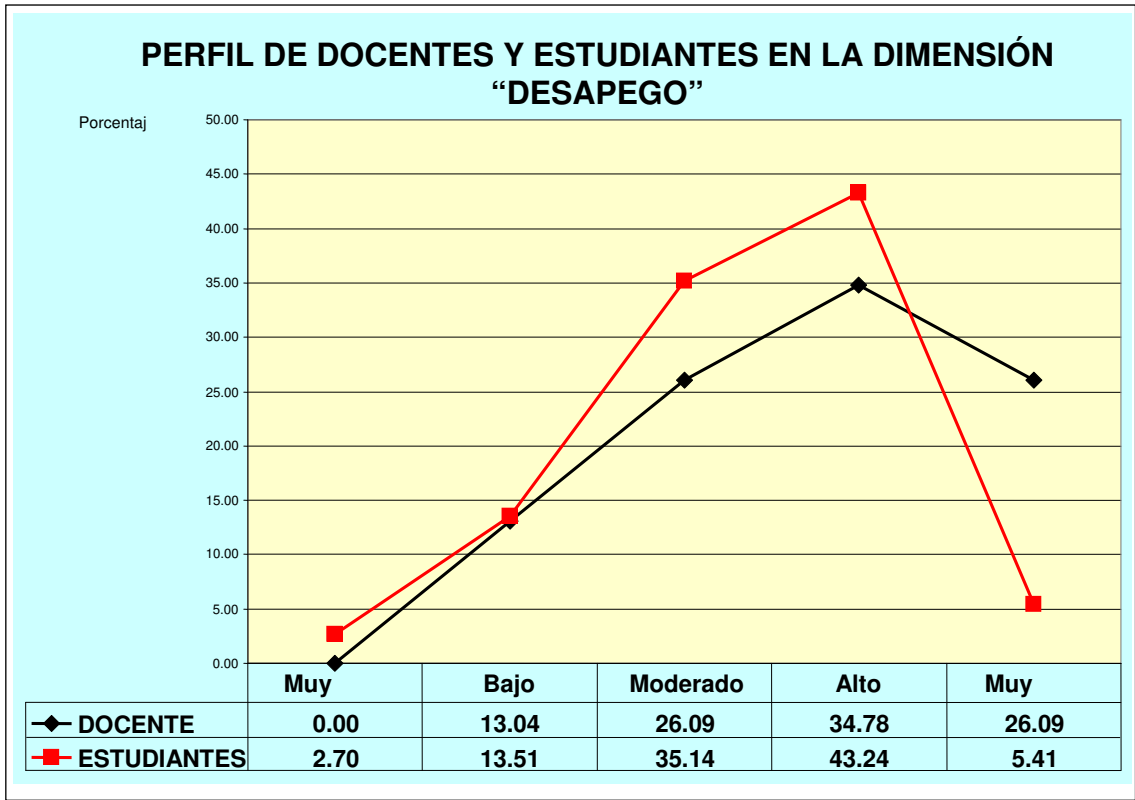
GRÁFICO N° 2



Mann-Whitney U	331,5	Con un nivel de significancia del 5%: NO SE ENCONTRÓ DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	1034,5	
Z	-1,43	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,15	

En la dimensión “**Desapego**” el 51.35 % de los estudiantes alcanzaron puntajes Muy Bajo, Bajo y Moderado (2.70%, 13.51% y 35.14%, respectivamente), que difieren **significativamente** con el perfil de los docentes, por lo que se puede afirmar que esta dimensión constituye la principal DEBILIDAD del liderazgo personal de los estudiantes (ver gráfico N° 3).

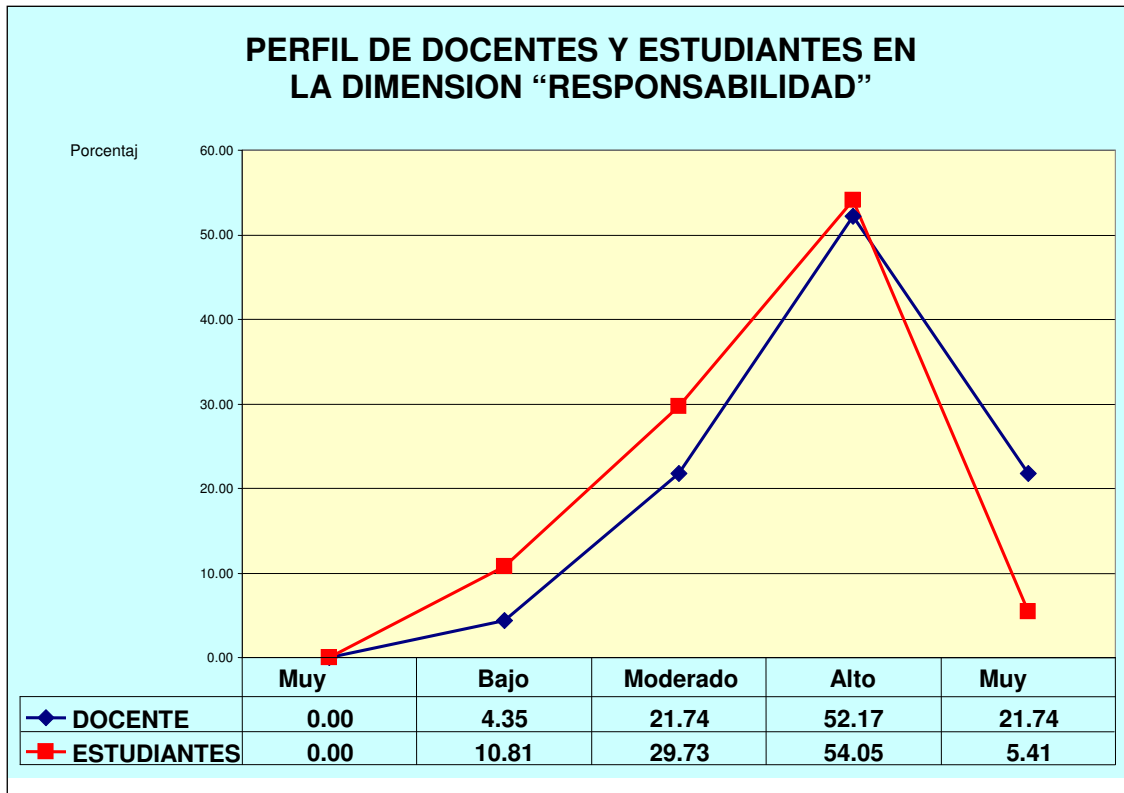
GRÁFICO N° 3



Mann-Whitney U	261	Con un nivel de significancia del 5%: SI EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	964	
Z	-2,50	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,01	

En la dimensión “**Responsabilidad**”, a diferencia de las tres anteriores, el 59 % de los estudiantes encuestados alcanzaron puntajes **Alto** y **Muy Alto** (54.05% y 5.41%, respectivamente) que al compararlo con el perfil de los docentes no se encontró diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que este aspecto es una importante FORTALEZA del liderazgo personal de los estudiantes. (Ver Gráfico N° 4).

GRAFICO N° 4



Mann-Whitney U	307,5	Con un nivel de significancia del 5% NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	1010,5	
Z	-1,80	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,07	

Si se reconoce que el **liderazgo personal** es el arte de vivir la vida en el rol de protagonista (aptitud para crear los resultados que se pretenden) en lugar de conformarse a ser simples víctimas de las circunstancias; que ésta se basa en dos pilares fundamentales: la definición de lo que se considera verdaderamente importante (brújula interior) y el equilibrio en la satisfacción de las necesidades humanas, y que además, como cualquier otra aptitud o habilidad personal, puede ser desarrollada y perfeccionada con el conocimiento de sus principios básicos y sobre todo con la práctica sostenida, podemos asumir que los docentes y probablemente la propia institución educativa no han logrado diseñar o crear en el curriculum los espacios y las experiencias educativas necesarias para que los estudiantes de enfermería de la UNMSM

desarrollen algunos aspectos importantes de su liderazgo personal con el mismo grado de efectividad que el alcanzado en la dimensión RESPONSABILIDAD. No es posible transformarlos en líderes en el cuidado de la salud, con capacidad de ejercer influencias significativas sobre los demás, si primero no han logrado desarrollar plenamente sus capacidades de liderazgo personal.

Si bien es cierto que la subjetividad del individuo está determinada por componentes genotípicos (su herencia biológica) y componentes fenotípicos (sus experiencias de vida), y que por lo tanto no pueden ni podrán existir dos personas exactamente iguales, ya que cada uno interpreta la realidad cotidiana a partir de esas referencias internas que posee y que conforma el modelo mental o de estado de equilibrio personal responsable de su accionar y de los resultados que obtenga como consecuencia de ello; también es importante reconocer que si la velocidad de los cambios que se experimentan en el mundo externo supera la capacidad de actualización del modelo mental interno de la persona, se produce una crisis de desequilibrio que de no mediar una expansión del nivel de conciencia, respecto de la ineficacia del modelo mental operante (desde el cual interpreta el mundo en que vive) puede experimentar determinados patrones emocionales que se mantendrán activos en el organismo mientras no se logre el equilibrio en ese nuevo contexto. Emociones como la ansiedad, la angustia, la frustración, la insatisfacción o hasta la ira, que de perdurar en el tiempo, instalarán a su vez estados anímicos más permanentes y difíciles de erradicar (como la depresión), que afectarán significativamente su capacidad de acción.

La puesta en práctica de los principios que gobiernan el liderazgo personal podrá ser de gran ayuda para orientar la actualización de estos modelos. Incorporando sus principios en el accionar cotidiano es posible generar los anticuerpos para combatir la crisis y el estancamiento. El liderazgo personal comienza con el propio convencimiento de la búsqueda de la excelencia como forma de vida. Excelencia no es perfección, sino intentar vivir lo mejor que se pueda en el momento o etapa de la vida en que una persona se encuentre. Esta

actitud frente a la vida trae aparejado un compromiso con el aprendizaje y el desarrollo personal ineludible.

El liderazgo personal, es una habilidad innata pero que requiere de un desarrollo para poder ser manifestada en toda su plenitud. El hombre nació para ser líder: está en su naturaleza, pero eso no significa que haya nacido líder. Significa que nació con todos los talentos, capacidades y atributos necesarios para desarrollar el liderazgo y además, con un deseo muy íntimo de dirigir, construir y de superar los problemas de su vida. La decisión de hasta donde llegar en el desarrollo de esta habilidad y por consiguiente, de que resultados obtener, es de cada uno.

Si queremos que nuestros egresados alcancen los niveles deseables (Alto o Muy Alto) en estos aspectos de su perfil profesional será necesario, por un lado, continuar con investigaciones orientadas a determinar con mayor precisión las razones que están determinando la situación encontrada, pero por otro lado, creemos que de manera paralela debe evaluarse urgentemente las experiencias y estrategias de aprendizaje buscando espacios y mejores oportunidades para el desarrollo del liderazgo personal de los estudiantes de enfermería de la UNMSM.

A.2. RESULTADOS SEGÚN SUB-DIMENSIONES.

A.2.1. DE LOS DOCENTES

Al analizar independientemente, cada una de las sub-dimensiones estudiadas, encontramos resultados que confirman las tendencias generales. Comentaremos los hallazgos más importantes.

En la dimensión “**Responsabilidad**”, se encontró que los docentes tienen un alto nivel de capacidad para asumir retos de crecimiento personal y

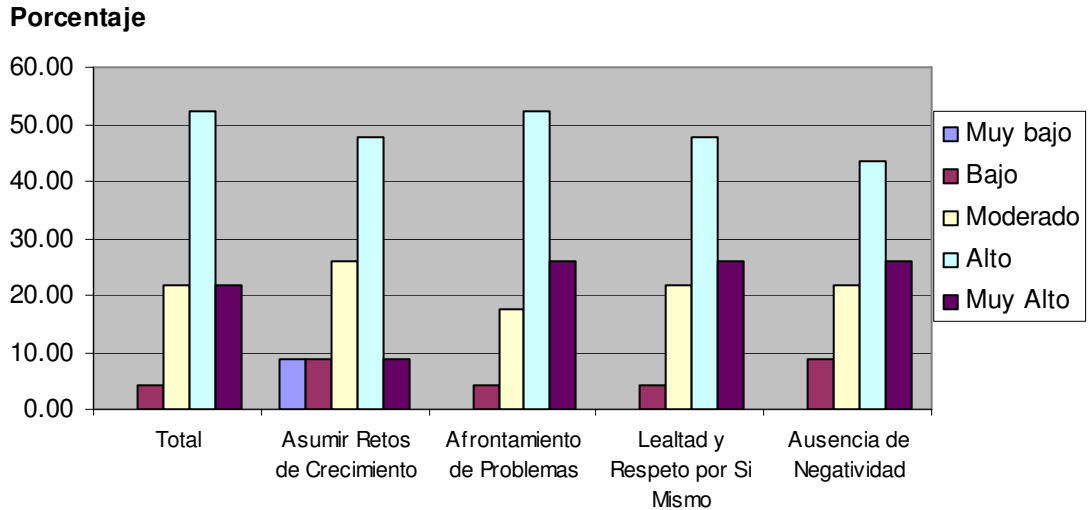
profesional (47.83%) así como para afrontar problemas académicos o profesionales (52.17%), Los resultados también muestran un alto nivel de lealtad y respeto por si mismo (47.83%) y ausencia de negatividad (43.48%). (Ver Cuadro N° 2 Y Gráfico N° 5)

CUADRO N° 2
RESPONSABILIDAD SEGÚN SUB-DIMENSIONES (DOCENTES)
Agosto 2004

NIVELES	SUB-DIMENSIONES							
	ASUMIR RETOS DE CRECIMIENTO		AFRONTAMIENTO DE PROBLEMAS		LEALTAD Y RESPETO POR SI MISMO		AUSENCIA DE NEGATIVIDAD	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	23	100.00	23	100.00	23	100.00
MUY BAJO (0 – 4 puntos)	2	8.70	0	0.00	0	0.00	0	0.00
BAJO (5 – 8 puntos)	2	8.70	1	4.35	1	4.35	2	8.70
MODERADO (9 – 12 puntos)	6	26.09	4	17.39	5	21.74	5	21.74
ALTO (13 – 16 puntos)	11	47.83	12	52.17	11	47.83	10	43.48
MUY ALTO (17 – 20 puntos)	2	8.70	6	26.09	6	26.09	6	26.09
PUNTAJE PROMEDIO	12.09 (Alto)		14.7 (Alto)		14.7 (Alto)		14.39 (Alto)	
D.S	4.728		2.803		3.309		3.882	

Gráfico N° 5

Responsabilidad Según Sub-Dimensiones (Docentes)



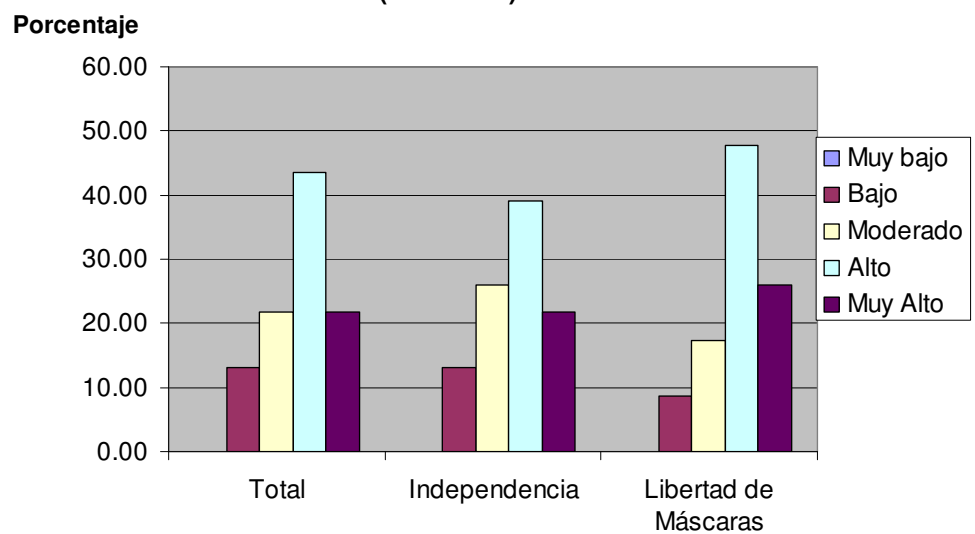
En la dimensión “**Control de Ego**”, encontramos que un poco más de la mitad de los docentes encuestados (50.87 %) alcanzaron niveles Alto o Muy Alto de “**Independencia**”. Es decir los docentes sienten y creen que la felicidad depende de ellos mismos, aspecto que según los expertos en el tema se relaciona con una fuerte autoestima que busca mezclas razonables de mejora personal, sin caer en el perfeccionismo. La persona con alto sentido de independencia toma decisiones propias que le permiten dar soluciones permanentes a sus problemas y no caer en salidas temporales. Así mismo encontramos que el 73.93 % de los docentes tienen niveles Alto o Muy Alto de “**libertad de máscaras**”. (Ver Cuadro N° 3 y Gráfico N° 6).

La persona libre de máscaras experimenta una profunda satisfacción interna por ser quien es y no necesita de estímulos externos para saberlo. Las “máscaras” son acciones, pensamientos y emociones producto del deseo de salvar el ego ante los demás; por ejemplo, persiguiendo metas sin sentido, como las posesiones materiales o el reconocimiento permanente de las personas hacia uno mismo.

CUADRO Nº 3
CONTROL DEL EGO SEGÚN SUBDIMENSIONES (DOCENTES)
Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES			
	INDEPENDENCIA		LIBERTAD DE MÁSCARAS	
	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	23	100.00
MUY BAJO (0 – 8 puntos)	0	0.00	0	0.00
BAJO (9 – 16 puntos)	3	13.04	2	8.70
MODERADO (17 – 24 puntos)	6	26.09	4	17.39
ALTO (25 – 32 puntos)	9	39.13	11	47.83
MUY ALTO (33 – 40 puntos)	5	21.74	6	26.09
PUNTAJE PROMEDIO	26.57 (Alto)		28.26 (Alto)	
D.S	7.603		7.841	

Grafico Nº 6
Control del Ego Según Sub-Dimensiones
(Docentes)



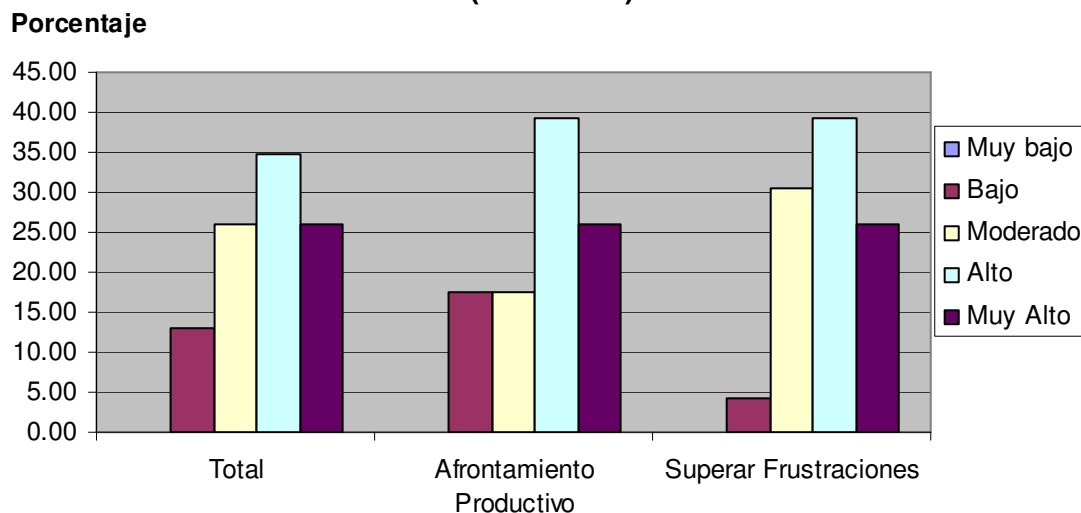
En la Dimensión “**Desapego**” se encontró que el 65.22 % de los Docentes encuestados alcanzaron niveles Alto o Muy Alto en las dos subdimensiones estudiadas: “**Afrontamiento Productivo**” y “**Superación de Frustraciones**”. Los resultados encontrados expresan que los docentes tienen hábitos altamente desarrollados para usar con fines de aprendizaje los problemas y las dificultades que enfrentan (capacidad de aprender de sus problemas sin apearse excesivamente a las metas y los bienes), así como alta probabilidad de no decepcionarse rápidamente ni permanentemente cuando las circunstancias los desfavorecen; es decir capacidad para evitar la impaciencia y la agresividad ante circunstancias frustrantes y reaccionar ante los problemas en proporción a su relevancia objetiva (habilidad para enfocar lo positivo, sentimientos de valoración por lo que se tiene, actitud positiva y confiada ante las circunstancias). (Ver Cuadro N° 4 y Gráfico N° 7)

CUADRO N° 4
DESAPEGO SEGÚN SUBDIMENSIONES (DOCENTES)
Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES			
	AFRONTAMIENTO PRODUCTIVO		SUPERAR LA FRUSTRACIÓN	
	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	23	100.00
MUY BAJO (0 – 8 puntos)	0	0.00	0	0.00
BAJO (9 – 16 puntos)	4	17.39	1	4.35
MODERADO (17 – 24 puntos)	4	17.39	7	30.43
ALTO (25 – 32 puntos)	9	39.13	9	39.13
MUY ALTO (33 – 40 puntos)	6	26.09	6	26.09
PUNTAJE PROMEDIO	26.96 (Alto)		28.35 (Alto)	
D.S	8.32		7.196	

Gráfico N° 7

Desapego Según Sub-Dimensiones (Docentes)



Al analizar los tres componentes de la Dimensión **“Equilibrio”**, encontramos que en la sub-dimensión **“Equilibrio del Cuerpo”** el 60.87 % de los encuestados se ubicaron en los niveles Bajo y Moderado, constituyéndose de este modo en la principal ÁREA CRÍTICA del liderazgo personal de los docentes.

Los resultados encontrados expresan una baja preocupación respecto a la importancia de mantenerse en un buen estado físico y/o somático, a los probables desequilibrios y problemas que pueden ocurrir como consecuencia de ello y al impacto que tienen la rutina y demás hábitos tangibles como hacer deporte, cuidar la salud y llevar una vida ordenada.

Las otras dos sub-dimensiones estudiadas: **“Equilibrio de la Mente”** (60.87 % en niveles Alto y Muy Alto) y **“Equilibrio del Espíritu”** (65.21 % en los Niveles Alto y Muy Alto) se mantienen dentro de las tendencias anteriores, aunque es necesario puntualizar que más de la tercera parte de los docentes encuestados alcanzaron puntajes entre Bajo y Moderado. (Ver Cuadro N° 5 y Gráfico N° 8)

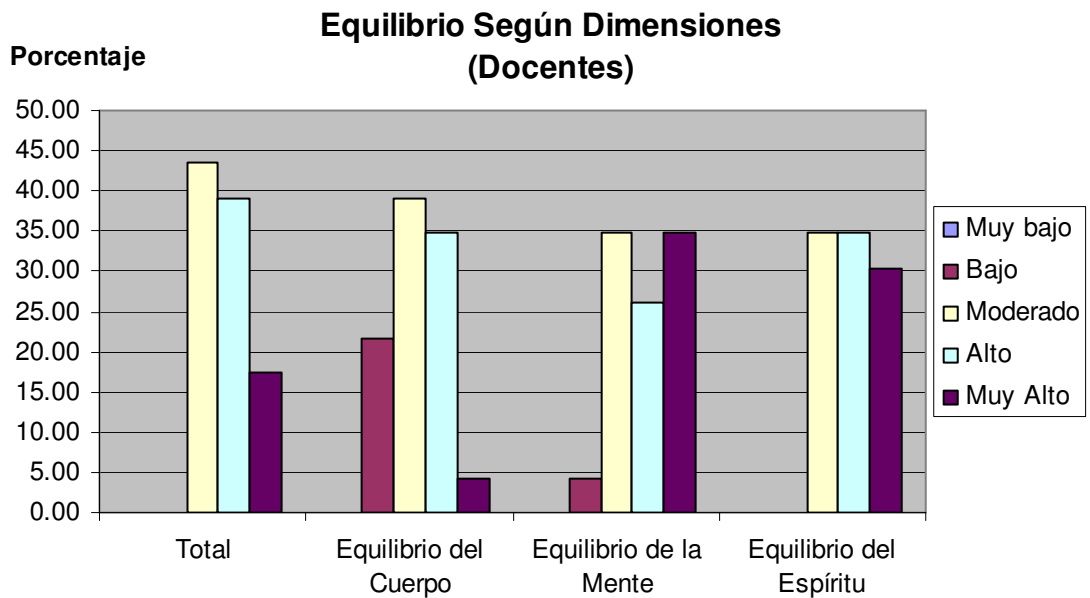
CUADRO N° 5

EQUILIBRIO SEGÚN SUBDIMENSIONES (DOCENTES)

Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES					
	EQUILIBRIO DEL CUERPO		EQUILIBRIO DE LA MENTE		EQUILIBRIO DEL ESPIRITU	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	23	100.00	23	100.00
MUY BAJO (0 – 4 puntos)	0	0.00	0	0.00	0	0.00
BAJO (5 – 10 puntos)	5	21.74	1	4.35	0	0.00
MODERADO (11 – 16 puntos)	9	39.13	8	34.78	8	34.78
ALTO (17 – 22 puntos)	8	34.78	6	26.09	8	34.78
MUY ALTO (23 – 28 puntos)	1	4.35	8	34.78	7	30.43
PUNTAJE PROMEDIO	15.26 (Moderado)		19.3 (Alto)		19.52 (Alto)	
D.S	4.372		5.996		5.026	

Gráfico N° 8



A.2.1. DE LOS ESTUDIANTES

Al analizar independientemente, cada una de las sub-dimensiones estudiadas en los estudiantes, encontramos resultados que precisan con mayor detalle las tendencias generales. Comentaremos los hallazgos más importantes.

En relación a la Dimensión “**Equilibrio**”, se encontró que la mayoría de los estudiantes alcanzaron puntajes Alto y Muy Alto en dos de las sub-dimensiones estudiadas: “**Equilibrio de la Mente**” (62.17 %), y “**Equilibrio del Espíritu**” (64.87 %), mientras que en la sub-dimensión “**Equilibrio del Cuerpo**” únicamente el 2.7 % de los encuestados alcanzó el nivel Alto, distribuyéndose el 97.3 % restante en los niveles Muy Bajo (2.7 %), Bajo (32.44 %) y Moderado (62.16 %), que difieren significativamente de lo observado en los docentes. (Ver Cuadro N° 6 y Gráficos N° 9 y 10)

Los resultados encontrados muestran dos situaciones contradictorias: Mientras que por un lado se evidencia una **alta responsabilidad** de los estudiantes por su salud mental, por la promoción de actitudes y pensamientos positivos, realistas y gratificantes, así como una **alta capacidad** de introspección, reflexión, profundo conocimiento, confianza y credibilidad en sí mismos; por otro lado muestran una **baja preocupación** por el mantenimiento de un buen estado físico y los probables desequilibrios o problemas que pueden ocurrir como consecuencia de ello. Siendo una población joven se hace necesario un mayor estímulo a las prácticas deportivas de los estudiantes, el reforzamiento de programas preventivo-promocionales de salud de manera más permanente y continua, así como la organización y difusión de otras actividades orientadas a la promoción de estilos de vida saludables.

CUADRO N° 6
EQUILIBRIO SEGÚN SUB-DIMENSIONES (ESTUDIANTES)

Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES					
	EQUILIBRIO DEL CUERPO		EQUILIBRIO DE LA MENTE		EQUILIBRIO DEL ESPIRITU	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	37	100.00	37	100.00	37	100.00
MUY BAJO (0 – 4 puntos)	1	2.70	1	2.70	0	0.00
BAJO (5 –10 puntos)	12	32.44	2	5.40	2	5.40
MODERADO (11 – 16 puntos)	23	62.16	11	29.73	11	29.73
ALTO (17 – 22 puntos)	1	2.70	17	45.95	18	48.65
MUY ALTO (23 – 28 puntos)	0	0.00	6	16.22	6	16.22
PROMEDIO	11.11 (Moderado)		17.81 (Alto)		18.41 (Alto)	
D.S	3.24		4.95		4.45	

Gráfico Nº 9

Equilibrio Según Sub-Dimensiones
(Estudiantes)

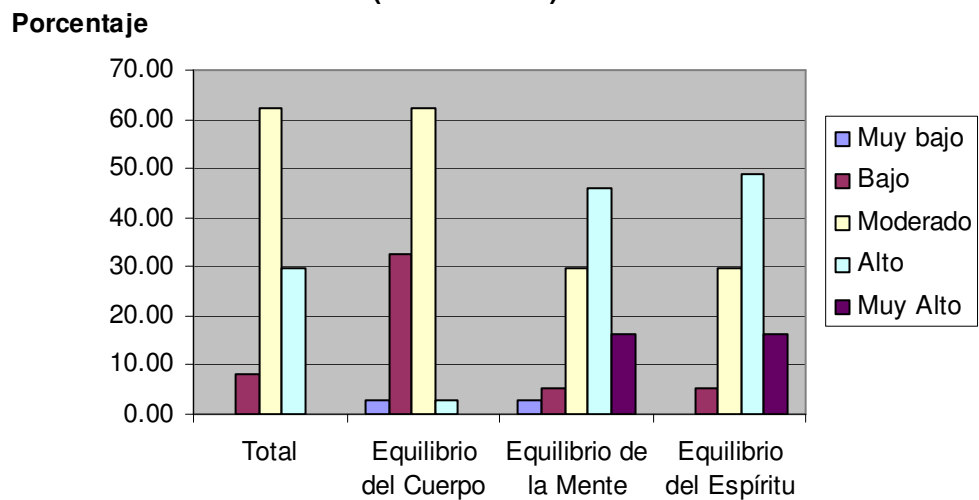
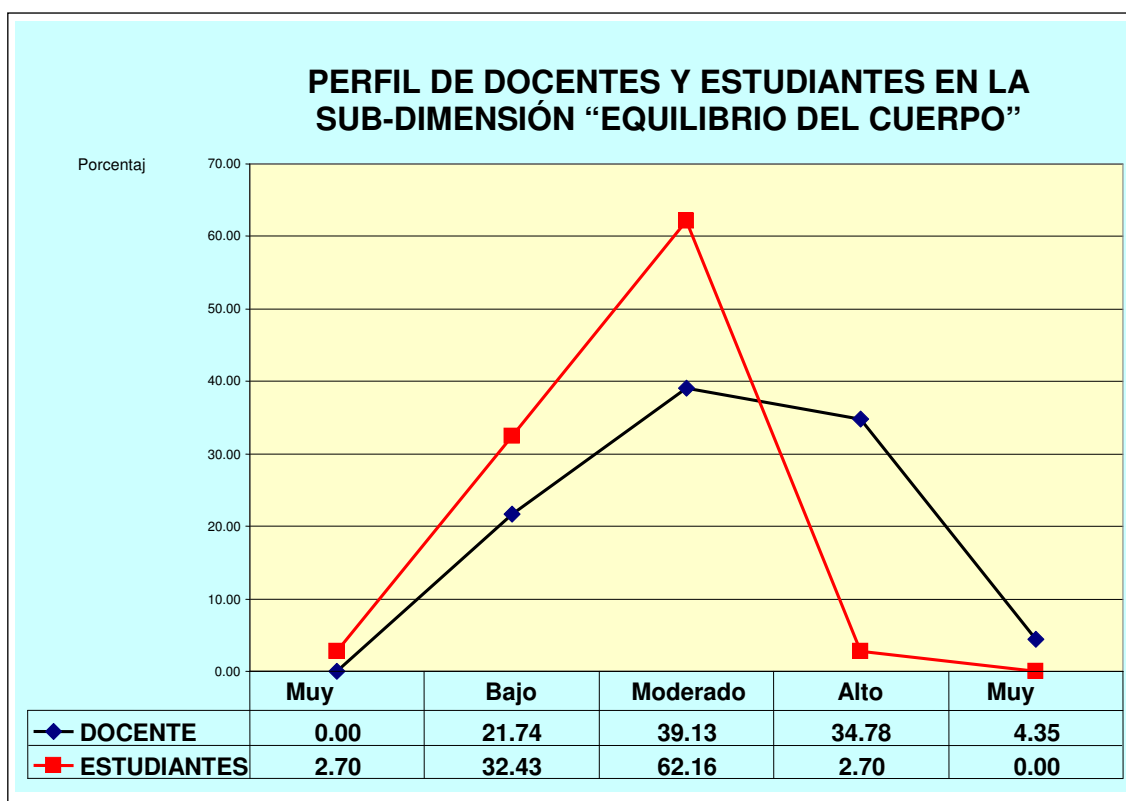


Gráfico Nº 10



Mann-Whitney U	208	Con un nivel de significancia del 5%: SI EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	911	
Z	-3,32	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,00	

En la dimensión “**Control de Ego**”, encontramos que un poco más de la mitad de los estudiantes encuestados alcanzaron niveles Alto o Muy Alto en “**Independencia**” (51.35 %) y en “**libertad de máscaras**” (54.06 %). Estos resultados permiten afirmar que los estudiantes evidencian una adecuada autoestima, capacidad para tomar decisiones oportunas y una profunda satisfacción interna por ser quienes son, sin necesidad de estímulos externos para saberlo. (Ver Cuadro N° 7 y Gráfico N° 11)

CUADRO N° 7

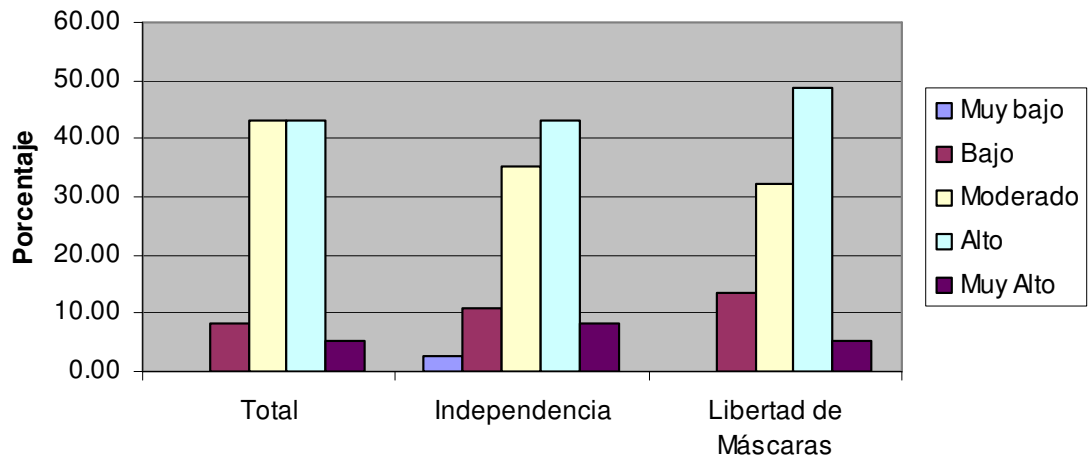
CONTROL DEL EGO SEGÚN SUBDIMENSIONES (ESTUDIANTES)

Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES			
	INDEPENDENCIA		LIBERTAD DE MÁSCARAS	
	Nº	%	Nº	%
TOTAL	37	100.00	37	100.00
MUY BAJO (0 – 8 puntos)	1	2.70	0	0.00
BAJO (9 –16 puntos)	4	10.81	5	13.51
MODERADO (17 – 24 puntos)	13	35.14	12	32.43
ALTO (25 – 32 puntos)	16	43.24	18	48.65
MUY ALTO (33 – 40 puntos)	3	8.11	2	5.41
PUNTAJE PROMEDIO	24.32 (Alto)		25.08 (Alto)	
D.S	6.68		5.33	

Gráfico Nº 11

**Control del Ego Según Sub-Dimensiones
(Estudiantes)**



Al analizar las dos componentes de la Dimensión “Desapego” encontramos resultados diferentes. En la sub-dimensión “Afrontamiento

Productivo” la mayoría de los estudiantes (62.17 %) se ubicaron en los niveles Muy Bajo (8.11 %), Bajo (8.11%) y Moderado (45.95 %), mientras que en la sub-dimensión **“Superación de Frustraciones”** la mayoría de los estudiantes (56.76 %) alcanzaron puntajes Alto (54.06 %) y Muy Alto (2.7 %). En ambos casos los resultados son significativamente diferentes a los encontrados en los docentes (Ver Cuadro N° 8 y Gráficos N° 12, 13 y 14)

Los resultados encontrados expresan, por un lado, que los estudiantes no logran aún aprovechar como aprendizaje los problemas y dificultades que enfrentan; pero, por otro lado, no se decepcionan con facilidad cuando las circunstancias los desfavorecen; es decir tienen una buena capacidad para evitar la impaciencia y la agresividad ante circunstancias frustrantes y reaccionan adecuadamente ante los problemas en proporción a su relevancia objetiva.

CUADRO N° 8
DESAPEGO SEGÚN SUBDIMENSIONES (ESTUDIANTES)
Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES			
	AFRONTAMIENTO PRODUCTIVO		SUPERAR LA FRUSTRACIÓN	
	Nº	%	Nº	%
TOTAL	37	100.00	37	100.00
MUY BAJO (0 – 8 puntos)	3	8.11	1	2.70
BAJO (9 – 16 puntos)	3	8.11	4	10.81
MODERADO (17 – 24 puntos)	17	45.95	11	29.73
ALTO (25 – 32 puntos)	12	32.43	20	54.06
MUY ALTO (33 – 40 puntos)	2	5.40	1	2.70
PROMEDIO	21.92 (Moderado)		23.49 (Moderado)	
D.S	6.53		6.58	

GRÁFICO N° 12

Desapego Según Sub-Dimensiones (Estudiantes)

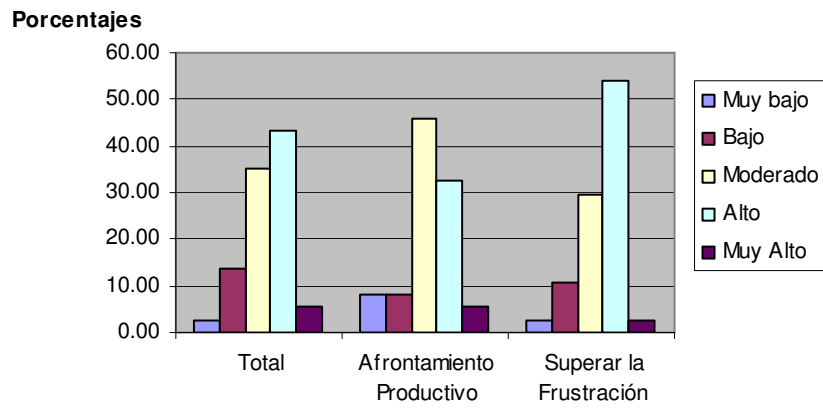
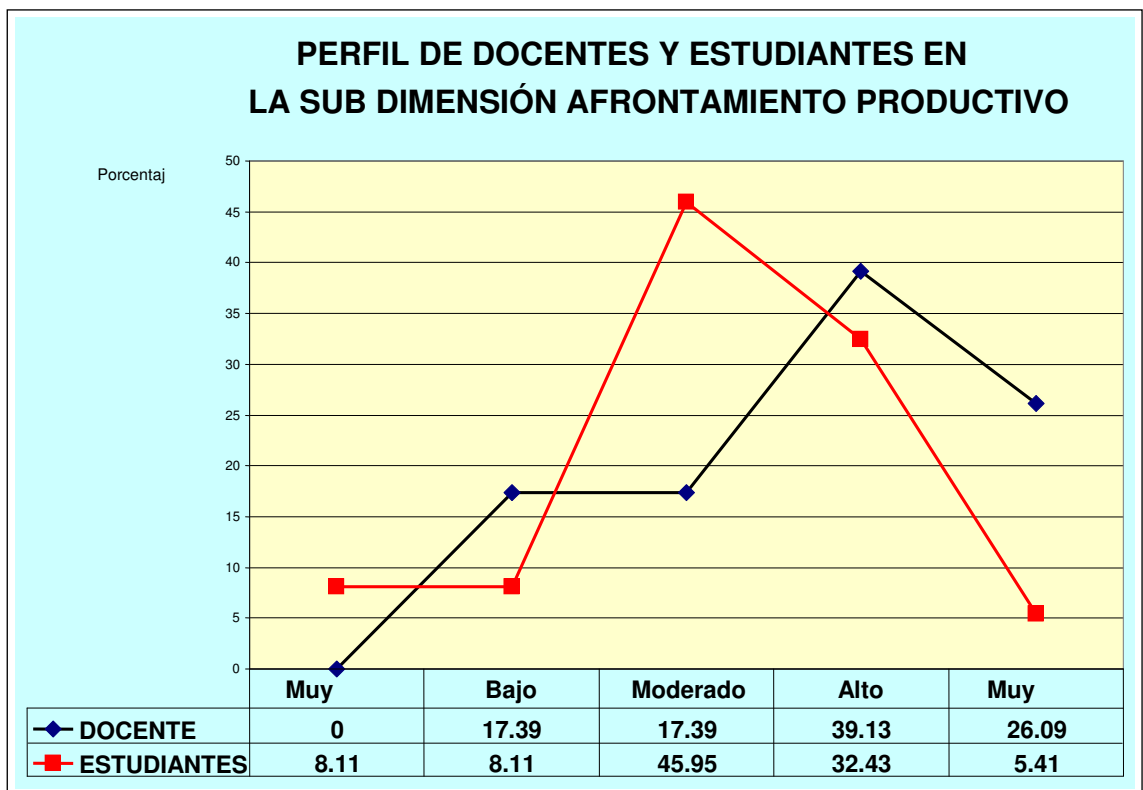
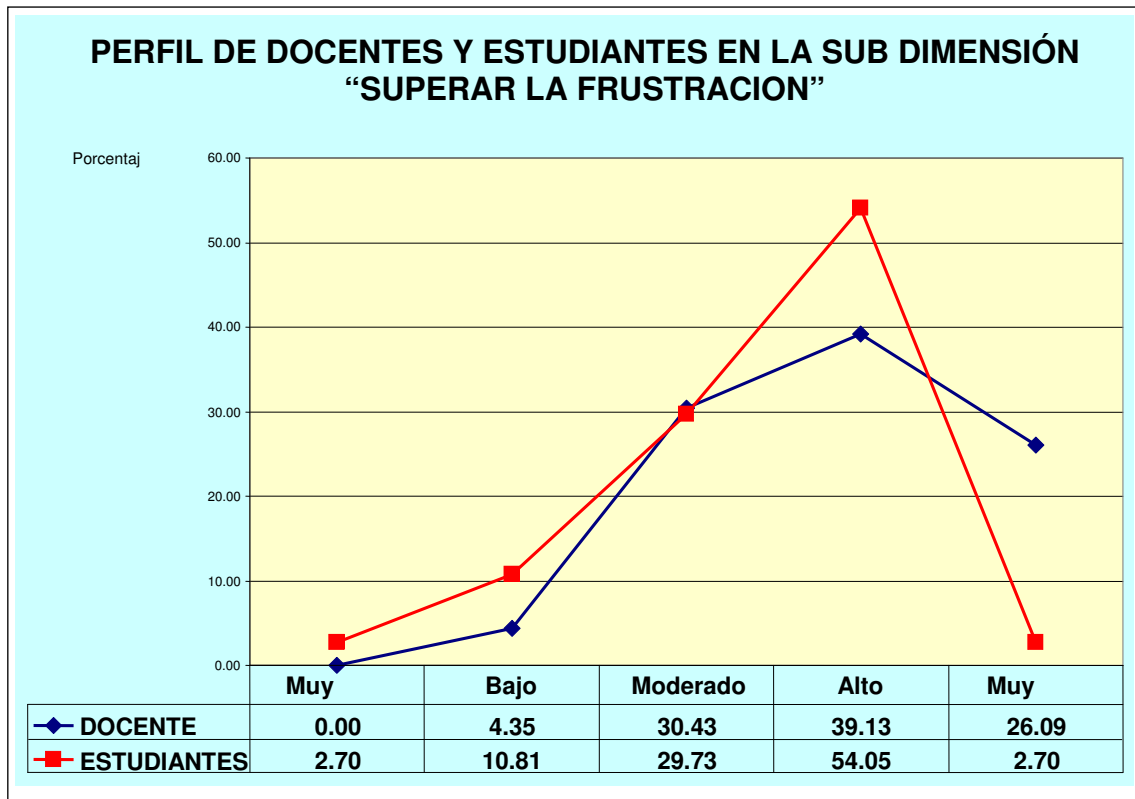


GRÁFICO Nº 13



Mann-Whitney U	265,5	Con un nivel de significancia del 5%: SI EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	968,5	
Z	-2,44	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,01	

GRÁFICO Nº 14



Mann-Whitney U	253,5	Con un nivel de significancia del 5%: SI EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	956,5	
Z	-2,62	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,01	

En la dimensión “**Responsabilidad**”, se encontró que la mayoría de los estudiantes tienen un moderada capacidad para asumir retos de crecimiento personal y profesional (51.35%), un alto nivel para afrontar problemas académicos o profesionales (56.76%), un alto o muy alto nivel de lealtad y respeto por si mismo (62.17%) así como ausencia de negatividad (59.46%). (Ver Cuadro Nº 9 y Gráfico Nº 15 y 16)

CUADRO Nº 9

RESPONSABILIDAD SEGÚN SUBDIMENSIONES (ESTUDIANTES)

Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES							
	ASUMIR RETOS DE CRECIMIENTO		AFRONTAMIENTO DE PROBLEMAS		LEALTAD Y RESPETO POR SI MISMO		AUSENCIA DE NEGATIVIDAD	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	37	100.00	37	100.00	37	100.00	37	100.00
MUY BAJO (0 – 4 puntos)	3	8.11	0	0.00	0	0.00	0	0.00
BAJO (5 – 8 puntos)	4	10.81	4	10.81	4	10.81	5	13.51
MODERADO (9 – 12 puntos)	19	51.35	9	24.32	10	27.03	10	27.03
ALTO (13 – 16 puntos)	10	27.03	21	56.76	13	35.14	18	48.65
MUY ALTO (17 – 20 puntos)	1	2.70	3	8.11	10	27.03	4	10.81
PROMEDIO	11.03 (Moderado)		12.92 (Alto)		13.62 (Alto)		12.97 (Alto)	
D.S	3.62		3.19		3.39		3.31	

GRÁFICO Nº 15

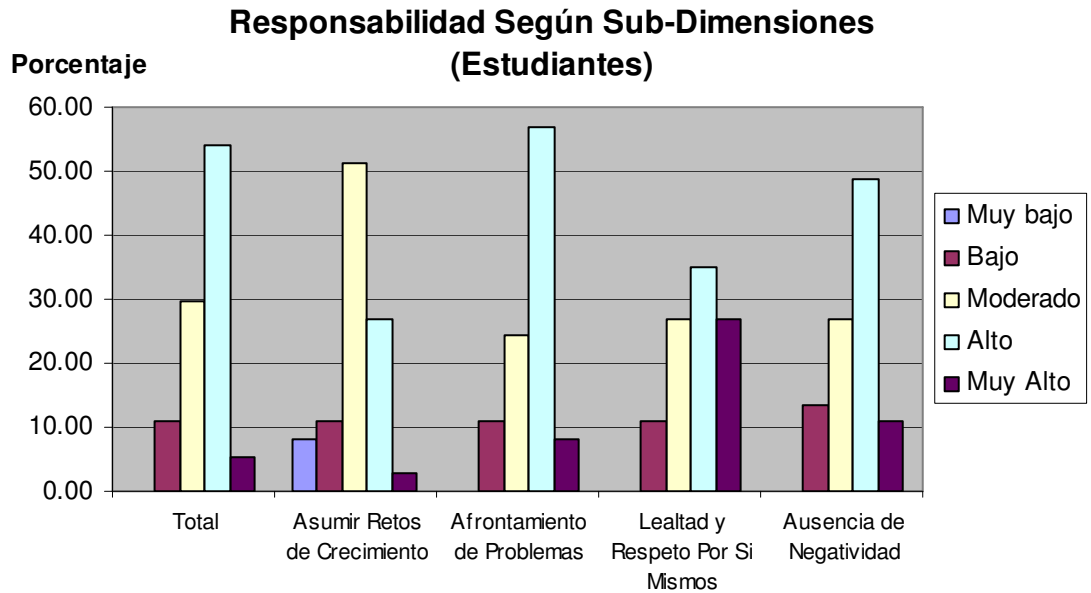
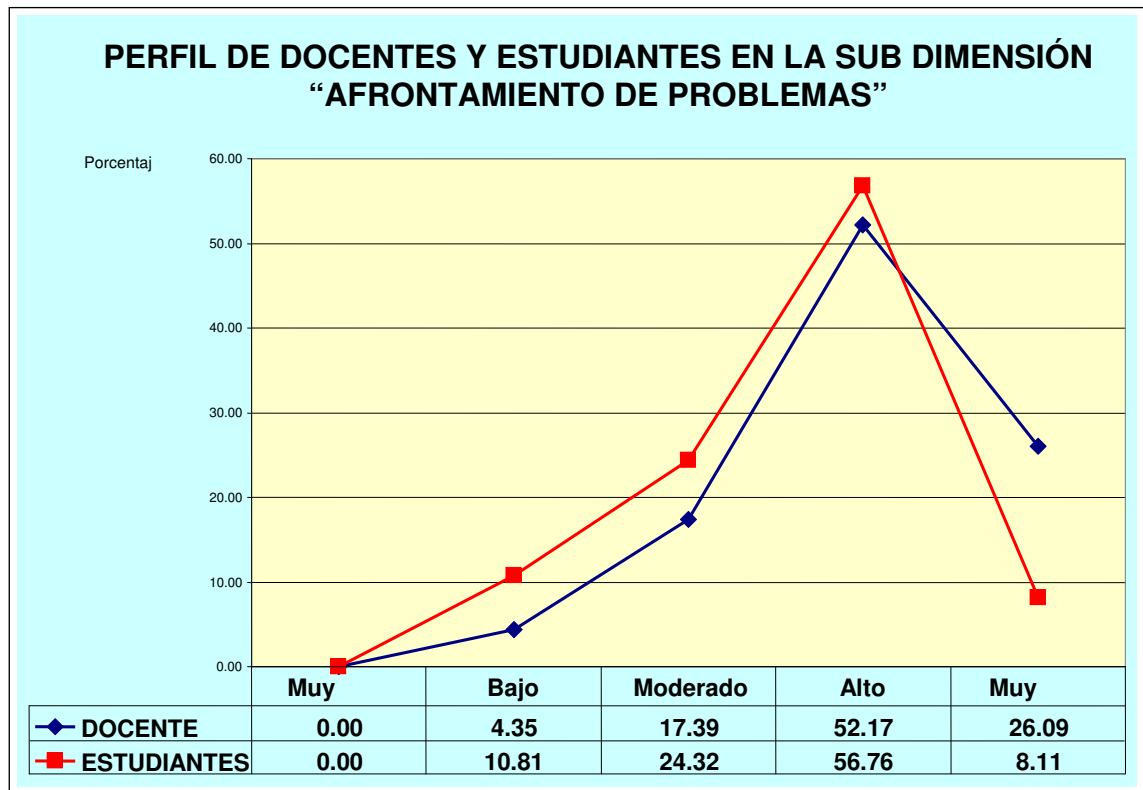


GRÁFICO Nº 16



Mann-Whitney U	329,5	Con un nivel de significancia del 5%: SI EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA
Wilcoxon W	1032,5	
Z	-1,47	
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,14	

B. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INTERPERSONAL

B1. RESULTADOS GLOBALES EN DOCENTES Y ESTUDIANTES

El Cuadro N° 10 muestra los resultados globales obtenidos respecto a las características del liderazgo interpersonal de los docentes y estudiantes encuestados.

En la dimensión “**Trabajo en Equipo**” encontramos que mas de la mitad de los **docentes** que respondieron la encuesta (56.53 %) alcanzaron puntajes entre **Muy Bajo** (4.35 %), **Bajo** (13.04 %) y **Moderado** (39.13 %) y únicamente el 43.38 % de los docentes alcanzaron puntajes **Alto** (34.78 %) y **Muy Alto** (8.70 %), mientras que en los **estudiantes** el 81.08 % de los encuestados alcanzaron puntajes entre **Muy Bajo** (2.70 %), **Bajo** (16.22 %) y **Moderado** (62.16 %). Al comparar el perfil de docentes y estudiantes en esta dimensión no se encontró diferencias significativas por lo que podemos afirmar que este aspecto importante y fundamental de la práctica profesional de enfermería constituye una preocupante DEBILIDAD del liderazgo interpersonal de docentes y estudiantes.

En la dimensión “**Destrezas Gerenciales**” el 78.26 % los **docentes** encuestados alcanzaron puntajes **Alto** (65.22 %) y **Muy Alto** (13.04 %) mientras que el 62.16 % de los **estudiantes** encuestados alcanzaron puntajes **Alto** (59.46%) y **Muy Alto** (2.70%). Al comparar el perfil de docentes y estudiantes en esta dimensión no se encontraron diferencias significativas por lo que podemos afirmar que esta dimensión es una indiscutible FORTALEZA del Liderazgo interpersonal de los docentes y estudiantes, (Ver Cuadro N° 10 y Gráficos N° 17 y 18).

El docente líder debe ser un visionario, pero a la vez también un pragmatista que evalúe con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador de la enseñanza y del aprendizaje. En esencia, un docente preocupado que se pregunte, como Freyre sugería, a favor de quién o de qué estamos educando.

CUADRO Nº 10**LIDERAZGO INTERPERSONAL DE DOCENTES Y ESTUDIANTES DE ENFERMERIA DE LA U.N.M.S.M., SEGÚN DIMENSIONES GLOBALES.****Agosto 2004**

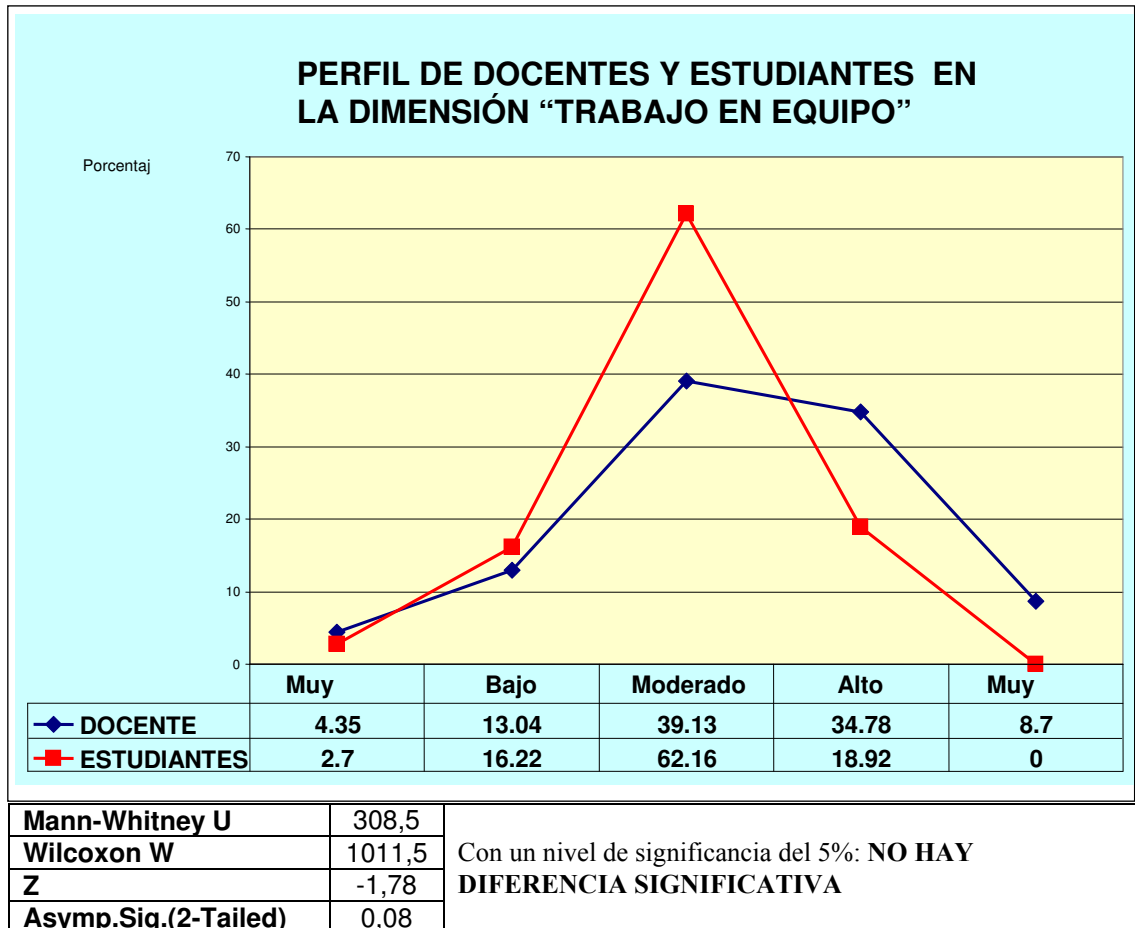
ESCALA	Trabajo En Equipo				Destrezas Gerenciales			
	Docentes		Estudiantes		Docentes		Estudiantes	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	37	100.00	23	100.00	37	100.0
Muy Bajo	1	4.35	1	2.70	0	0.00	0	0.00
Bajo	3	13.04	6	16.22	1	4.35	0	0.00
Moderado	9	39.13	23	62.16	4	17.39	14	37.84
Alto	8	34.78	7	18.92	15	65.22	22	59.46
Muy Alto	2	8.70	0	0.00	3	13.04	1	2.70
Mann-Whitney U	308,5				322			
Wilcoxon W	1011,5				1025			
Z	-1,78				-1,57			
Asymp.Sig.(2-Tailed)	0,08				0,12			
	Diferencias No Significativas				Diferencias No Significativas			

Un buen liderazgo docente demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada de todos los actores involucrados en el proceso.

Las condiciones y decisiones cotidianas sobre qué enseñar, cómo enseñar y a quién enseñar, son inherentemente éticas, morales y políticas porque estas decisiones abren o cierran oportunidades para crecer y para aprender. Las condiciones tienen que incorporar un alto nivel de seguridad para que los participantes del proceso (estudiantes y otros docentes del equipo de trabajo) se sientan cómodos. Esto incluye respeto, saber escuchar, y fundamentalmente intercambio de opiniones, es decir la posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando las diferencias que puedan surgir por razones de edad, género, nivel de enseñanza-aprendizaje en que se encuentre

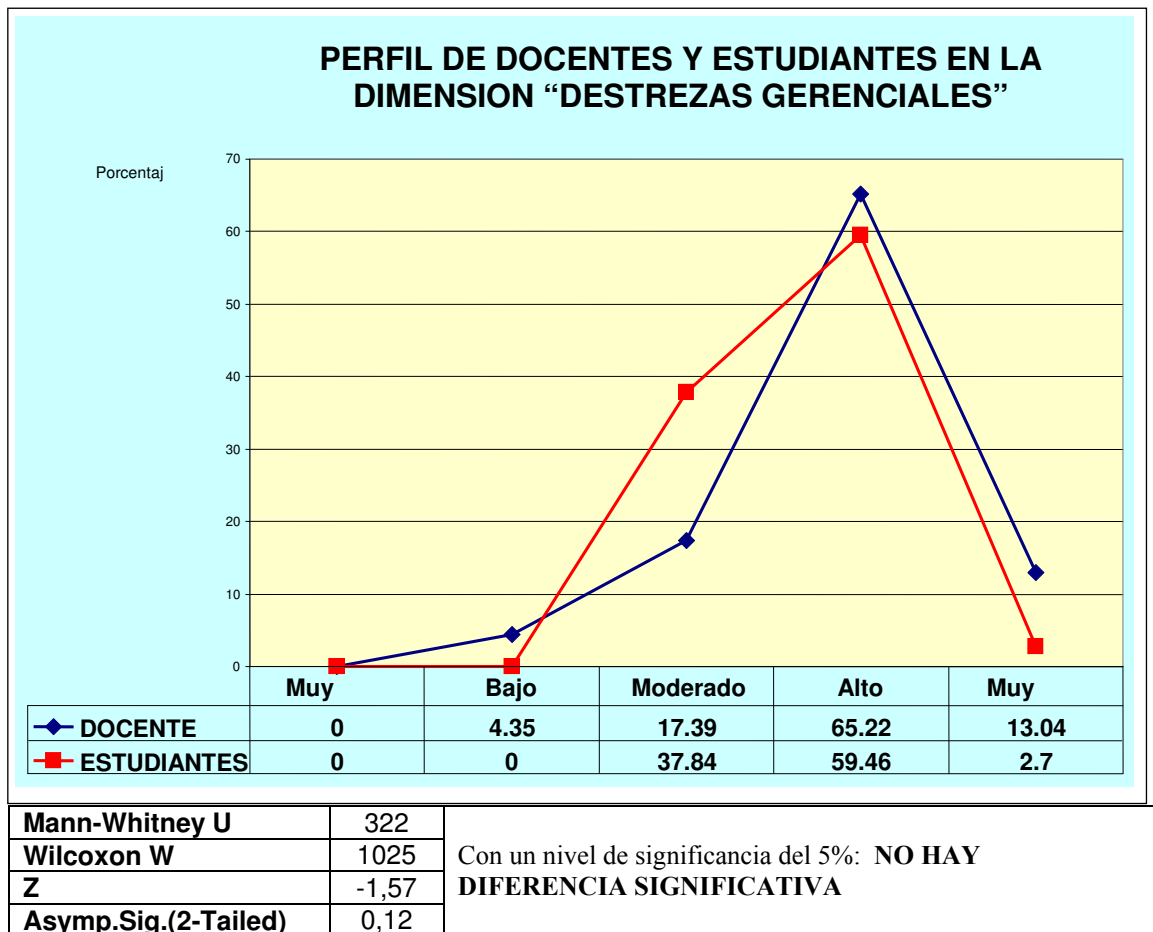
el alumno, categoría docente, cultura, etnia, habilidades o competencias desarrolladas.

GRAFICO N° 17



El **trabajo en equipo** entendido como una forma de organización del proceso educativo favorece el establecimiento de relaciones de confianza entre los miembros del grupo. En el trabajo en equipo, los miembros discuten en forma abierta y colectiva los procesos, funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo; reflexionan sobre las mejores maneras de enfrentar en forma exitosa las tareas encomendadas y despliega iniciativas diversas de ayuda mutua para sacar adelante la tarea. Estos elementos van contribuyendo a crear importantes canales comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

GRÁFICO N° 18



La responsabilidad del líder, es la de imaginar y construir nuevas posibilidades dentro y fuera de la institución. Esto significa entre otras cosas la necesidad de colaborar, **trabajar en equipo**, esforzarse en producir nuevos discursos-prácticas y de llevarlos a cabo, indagarlos, problematizarlos y evaluarlos. Es también responsabilidad del líder docente apoyar, facilitar y colectivamente examinar esfuerzos iniciados por sus colegas y sobre todo por sus estudiantes, dentro y fuera de la institución, lo cual demanda dejar el ego a un lado para esforzarse en el bien común por encima del beneficio personal.

La confianza se alimenta y fortalece de muchas maneras. Algunos indicadores que denotan la presencia de esta condición, según Rodríguez (12), son las siguientes:

- Expectativa de que la otra persona actuará de un determinado modo
- Certeza de que la otra persona nos ayudará a resolver un problema difícil.
- Disposición a asumir un cierto riesgo sobre la base de que la otra persona actuará del modo esperado.
- Presencia de una comunicación sincera y disposición a cooperar con el otro.

La base de la construcción de una relación de confianza en un equipo tiene como condición la existencia de una buena comunicación entre los miembros del grupo. Por ello, junto con la confianza es indispensable el desarrollo de canales adecuados de comunicación entre los miembros del equipo. “La comunicación es en cierto modo, la “moneda” a través de la cual se expresa la confianza” (12)

Con frecuencia, los problemas de comunicación traen abajo el trabajo de un grupo o la relación entre dos personas. Esto, por cuanto, comunicar es mucho más que transmitir información, se trata también de transmitir actitudes, sentimientos, valores sobre el otro o los otros que inevitablemente afectan las relaciones de un grupo.

Convertir el **trabajo en equipo** en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las docentes que trabajan en la institución, pero para que esto ocurra es condición indispensable que se predique y se ponga en ejecución desde los escalones más altos de la pirámide organizacional, solo de ese modo se podrá efectuar el tránsito de la “moda” al “modo”, es decir el intento de articular las teorías que se predicán (“moda”) con las que se practican (“modo”) - Chris Argyris (13)-

Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos

por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar **equipos de trabajo** en sus organizaciones.

Algunas corrientes modernas en Administración enuncian y postulan el aprendizaje del equipo. El equipo en sí mismo no aprende. Los que aprenden son los integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades. Cada integrante aprende de los otros integrantes en forma individual y de la operatoria del conjunto. Este aprendizaje es "en equipo" y no del equipo, así como no es que la organización aprende sino sus integrantes; los equipos no aprenden sino sus integrantes. Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes el equipo reconocen cómo aprenden.

La educación en la disciplina de Enfermería no se orienta exclusivamente a proveer conocimientos específicos de la profesión, sino ayudar a los estudiantes a desarrollar competencias efectivas en el "arte" de la **gerencia**. La orientación pedagógica es formar profesionales de Enfermería con capacidad gerencial. Los cursos se diseñan para cumplir con dos funciones generales: conocer y aplicar los principios y las técnicas de la gerencia y la comprensión de la conducta organizacional. Dentro de este contexto, se apoya - casi incondicionalmente - el desarrollo de destrezas interpersonales para la comunicación, relaciones interpersonales y la comprensión del comportamiento humano.

De este modo, se espera producir un profesional en condiciones de resolver problemas de planeamiento, de tomar decisiones acertadas y, merced a sus conocimientos de esta problemática, con capacidad operativa en cualquiera área de especialización de Enfermería.

Los resultados analizados señalan claramente que si bien es cierto, los docentes poseen altas destrezas gerenciales, es necesario reforzar los aspectos específicos del trabajo en equipo, si queremos que los egresados alcancen las

competencias deseables descritas en el perfil profesional de la Escuela Profesional de Enfermería de la UNMSM.

B.2. RESULTADOS SEGÚN SUB-DIMENSIONES.

B.2.1 DE LOS DOCENTES.

Al analizar independientemente los cinco componentes de la Dimensión **“Trabajo en Equipo”**, se encontró que tres de ellos constituyen las principales áreas críticas de este aspecto del liderazgo interpersonal de los docentes: la sub-dimensión **“Definir Metas Claras”** en donde el 56.51 % de docentes alcanzaron puntajes Muy Bajo, Bajo y Moderado; la sub-dimensión **“Asignar Prioridades”** en la que se encontró un 56.17 % de docentes que se ubicaron en los niveles Bajo y Moderado y la sub-dimensión **“Dedicarse a los Miembros del Equipo”** en donde se encontró un 65.21 % de docentes con puntajes Bajo y Moderado. (Ver Cuadro N° 11 y Gráfico N° 19).

Los resultados encontrados evidencian una baja habilidad de los docentes para establecer y comunicar metas compartidas por el equipo (que sean a la vez mensurables y apropiadamente retadoras), dificultades para asignar prioridades (esencial para el buen funcionamiento y la cohesión de los equipos), una escasa dedicación de tiempo para conocer y supervisar el desarrollo grupal, para promover el potencial personal de cada miembro del equipo y para escucharlos eficazmente así como dificultades para no ceder ante la presión de grupo.

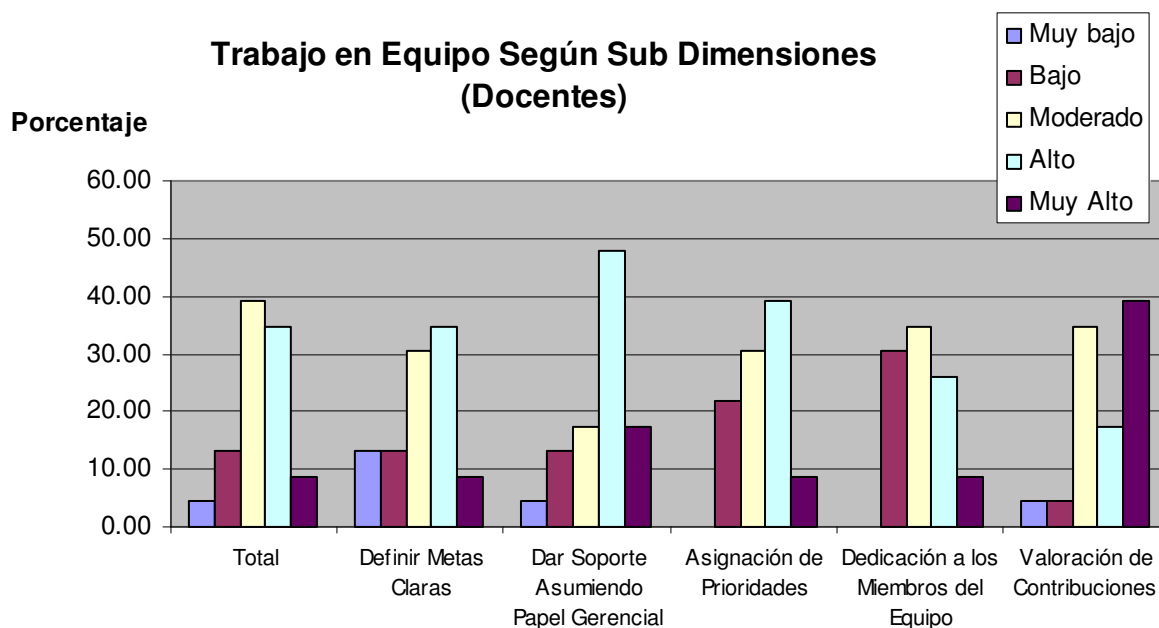
En las otras dos sub-dimensiones estudiadas la mayoría de los docentes se ubicaron en los niveles Alto y Muy Alto: 65.22 % en **“Dar Soporte Asumiendo Papel Gerencial”** y 56.52% en **“Valorar las Contribuciones”** (Cuadro N° 11 y Gráfico N° 19). Es decir, los docentes evidencian buena habilidad para supervisar a los miembros del equipo desde el punto de vista técnico-profesional, sin ser intrusivos, buena capacidad para promover

estructuras organizacionales horizontales, dando el ejemplo y eliminando barreras en la organización; también evidencian adecuados conocimientos para determinar cuándo aplicar un liderazgo de estilo directivo y cuándo aplicar uno de estilo participativo; así como un adecuada valoración del aporte de los miembros del grupo, preocupándose de retribuirlo mediante reconocimientos, agradecimientos públicos e incentivos adecuados.

CUADRO N° 11
TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN SUB-DIMENSIONES (DOCENTES)
Agosto 2004

NIVELES	SUB- DIMENSIONES									
	DEFINIR METAS CLARAS		DAR SOPORTE ASUMIENDO PAPEL GERENCIAL		ASIGNAR PRIORIDADES		DEDICARSE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO		VALORAR LAS CONTRIBUCIONES	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	23	100.00	23	100.00	23	100.00	23	100.00
MUY BAJO (5 – 9 puntos)	3	13.04	1	4.35	0	0.00	0	0.00	1	4.35
BAJO (10 – 13 puntos)	3	13.04	3	13.04	5	21.74	7	30.43	1	4.35
MODERADO (14 – 17 puntos)	7	30.43	4	17.39	7	30.43	8	34.78	8	34.78
ALTO (18 – 21 puntos)	8	34.78	11	47.83	9	39.13	6	26.09	4	17.39
MUY ALTO (22 – 25 puntos)	2	8.70	4	17.39	2	8.70	2	8.70	9	39.13
PUNTAJE PROMEDIO	15.96 (Moderado)		18.26 (Alto)		16.78 (Moderado)		16.22 (Moderado)		19.13 (Alto)	
D.S	4.903		4.234		3.37		3.988		4.846	

GRÁFICO N° 19



En la dimensión “**Destrezas Gerenciales**” el análisis de las sub-dimensiones estudiadas confirman la tendencia general, ya que la mayoría de los docentes alcanzan puntajes Alto y Muy Alto en todas ellas: 73.91 % en “**Honestidad**”, 69.57% en “**Infundir pasión en los miembros del equipo**”, 60.87 % en “**Crear un Clima de Incentivos Apropriados**”, 56.92 % en “**Dar Críticas Constructivas**” y 52.17% en “**Equilibrar liderazgo y administración**”. (Ver Cuadro N° 12 y Gráfico N° 20)

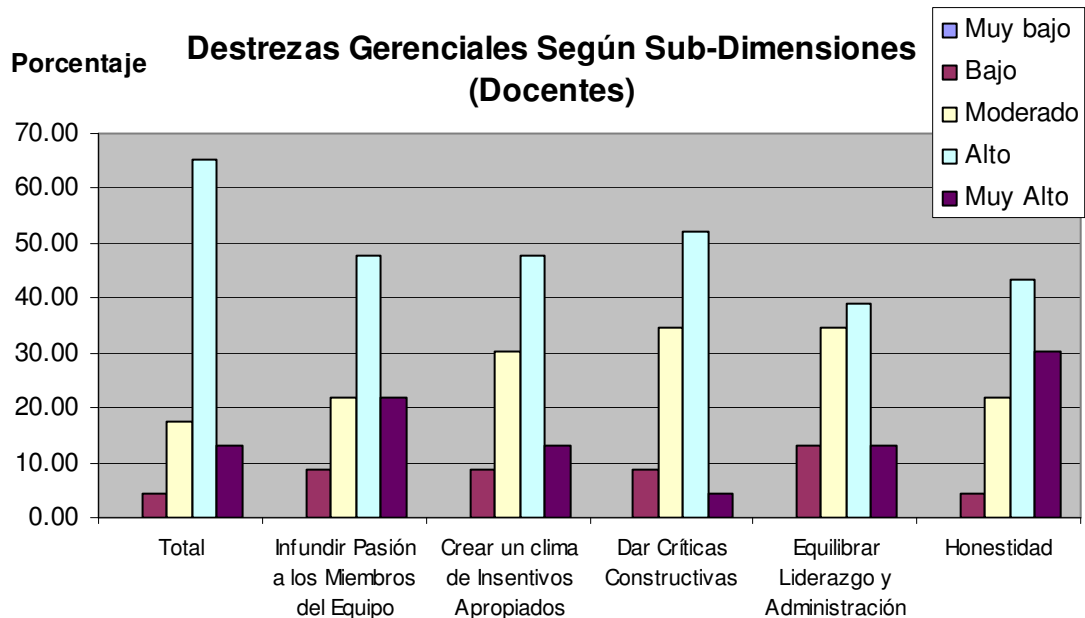
Los resultados encontrados evidencian una práctica docente activa basada en principios y valores significativos, sin actos deshonestos; una buena habilidad de los docentes para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en los estudiantes a su cargo, buena habilidad para transmitir eficazmente sus ideas al equipo (presentaciones eficaces) y crear un sentimiento de valía y responsabilidad en sus estudiantes.

DESTREZAS GERENCIALES SEGÚN SUB-DIMENSIONES (DOCENTES)

Agosto 2004

NIVELES	SUB-DIMENSIONES									
	INFUNDIR PASIÓN EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO		CREAR UN CLIMA DE INCENTIVOS APROPIADOS		DAR CRITICAS CONSTRUCTIVAS		EQUILIBRAR LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN		HONESTIDAD	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	23	100.00	23	100.00	23	100.00	23	100.00	23	100.00
MUY BAJO (0 – 4 puntos)	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
BAJO (5 – 8 puntos)	2	8.70	2	8.70	2	8.70	3	13.04	1	4.35
MODERADO (9 – 12 puntos)	5	21.74	7	30.43	8	34.78	8	34.78	5	21.74
ALTO (13 – 16 puntos)	11	47.83	11	47.83	12	52.17	9	39.13	10	43.48
MUY ALTO (17 – 20 puntos)	5	21.74	3	13.04	1	4.35	3	13.04	7	30.43
PUNTAJE PROMEDIO	14.13 (Alto)		13.17 (Alto)		12.65 (Alto)		12.57 (Alto)		15.04 (Alto)	
D.S	3.402		3.393		2.822		3.859		3.612	

Gráfico N° 20



Del mismo modo se evidencia el uso de adecuados incentivos promoviendo proyectos trascendentes que van más allá de lo cotidiano o de intereses limitados; una buena capacidad de los docentes para dar críticas constructivas, sin cargarse emocionalmente, pensando el objetivo final de la comunicación, transmitiendo o describiendo objetivamente los hechos, planteando sus sentimientos al respecto y buscando la mejor manera de solucionar la situación. Finalmente evidencian habilidades equilibradas para promover cambios importantes y a la vez supervisar el orden, la estructura y la mejora de los mismos.

A diferencia de quien meramente gestiona una organización, un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo concibe, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado.

Gestores y líderes se precisan por igual. Los gestores llevan con precisión y control a la práctica los nuevos rumbos marcados por los líderes (que no necesariamente están en la punta de la pirámide organizacional). Los líderes estudian el horizonte interno y externo de la organización, perciben las tendencias emergentes, recopilan información que proviene de innumerables fuentes, y cuando están convencidos de su urgencia, trazan el nuevo rumbo hacia la competitividad. Establecer esta orientación, guiada por una imperiosa necesidad de cambio y una poderosa creatividad para hacer frente a los desafíos existentes y por venir, forma parte del trabajo de todo líder moderno.

B.2. 2. DE LOS ESTUDIANTES

Al analizar independientemente los cinco componentes de la Dimensión **“Trabajo en Equipo”**, se encontró resultados que confirman la tendencia general, constituyéndose de este modo las principales áreas críticas de este aspecto del liderazgo interpersonal de los estudiantes. En cuatro de las subdimensiones estudiadas la gran mayoría de los estudiantes se ubicaron en los

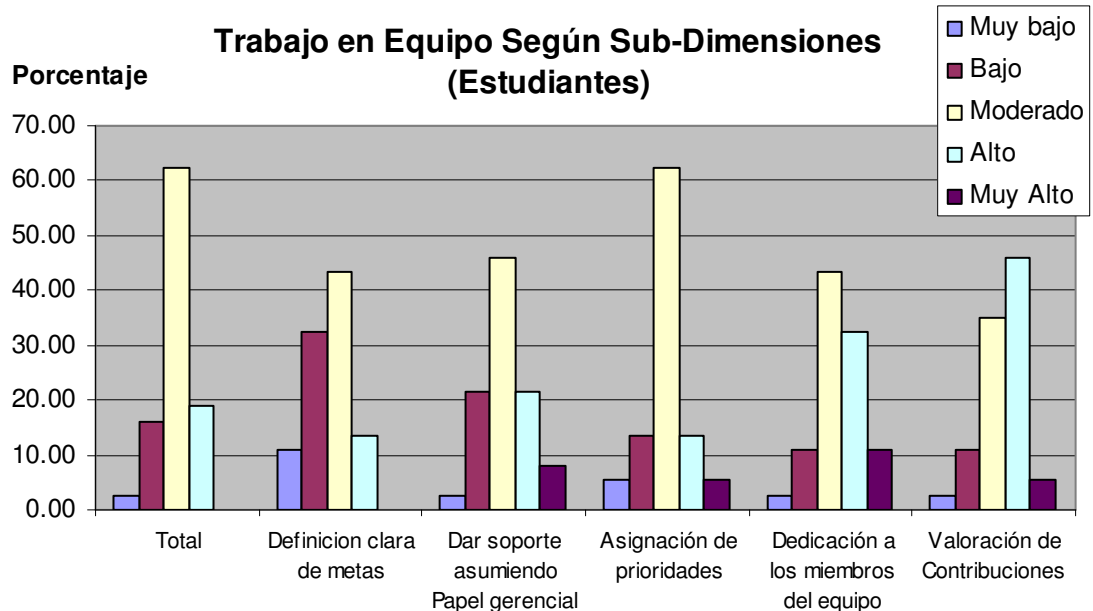
niveles Muy Bajo, Bajo o Moderado: el 86.49 % en la sub-dimensión “**Definir Metas Claras**”, el 81.08 % en la sub-dimensión “**Asignación de Prioridades**”, el 70.27 %, en la sub-dimensión “**Dar Soporte Asumiendo Papel Gerencial**” y el 56.75 % en la sub-dimensión “**Dedicación a los Miembros del Equipo**”; mientras que en la sub-dimensión “**Valoración de Contribuciones**” el 51.35 % de los estudiantes encuestados se ubicaron en los niveles Alto (43.24 %) y Muy Alto (5.41 %). Ver Cuadro N° 13 y Gráfico 21

CUADRO N° 13

TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN SUBDIMENSIONES (ESTUDIANTES) Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES									
	DEFINIR METAS CLARAS		DAR SOPORTE ASUMIENDO PAPEL GERENCIAL		ASIGNAR PRIORIDADES		DEDICARSE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO		VALORAR LAS CONTRIBUCIONES	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	37	100.00	37	100.00	37	100.00	37	100.00	37	100.00
MUY BAJO (5 – 9 puntos)	4	10.81	1	2.70	2	5.41	1	2.70	1	2.70
BAJO (10 – 13 puntos)	12	32.43	8	21.62	5	13.51	4	10.81	4	10.81
MODERADO (14 – 17 puntos)	16	43.24	17	45.95	23	62.16	16	43.24	13	35.14
ALTO (18 – 21 puntos)	5	13.51	8	21.62	5	13.51	12	32.43	17	45.95
MUY ALTO (22 – 25 puntos)	0	0.00	3	8.11	2	5.41	4	10.81	2	5.41
PUNTAJE PROMEDIO	13.73 (Moderado)		16.32 (Moderado)		15.27 (Moderado)		17.16 (Moderado)		17.03 (Moderado)	
D.S	3.77		3.44		2.79		3.51		3.4	

Gráfico Nº 21



Los resultados encontrados evidencian una baja habilidad de los estudiantes para establecer y comunicar metas compartidas por el equipo (mensurables y apropiadamente retadoras), dificultades para asignar prioridades que aseguren el buen funcionamiento y cohesión del equipo a su cargo, escasa habilidad para supervisarlos técnicamente, escasa dedicación de tiempo para conocer y supervisar el desarrollo grupal, para promover el potencial personal de cada miembro del equipo y para escucharlos eficazmente y dificultades para no ceder ante las presiones del grupo. Sin embargo evidencian una buena capacidad para valorar el aporte de los miembros del grupo, preocupándose de retribuirlo mediante reconocimientos, agradecimientos públicos e incentivos adecuados.

En la dimensión “**Destrezas Gerenciales**” el análisis de las sub-dimensiones estudiadas confirman la tendencia general. La mayoría de los estudiantes alcanzan puntajes Alto y/o Muy Alto en cuatro de las cinco sub-

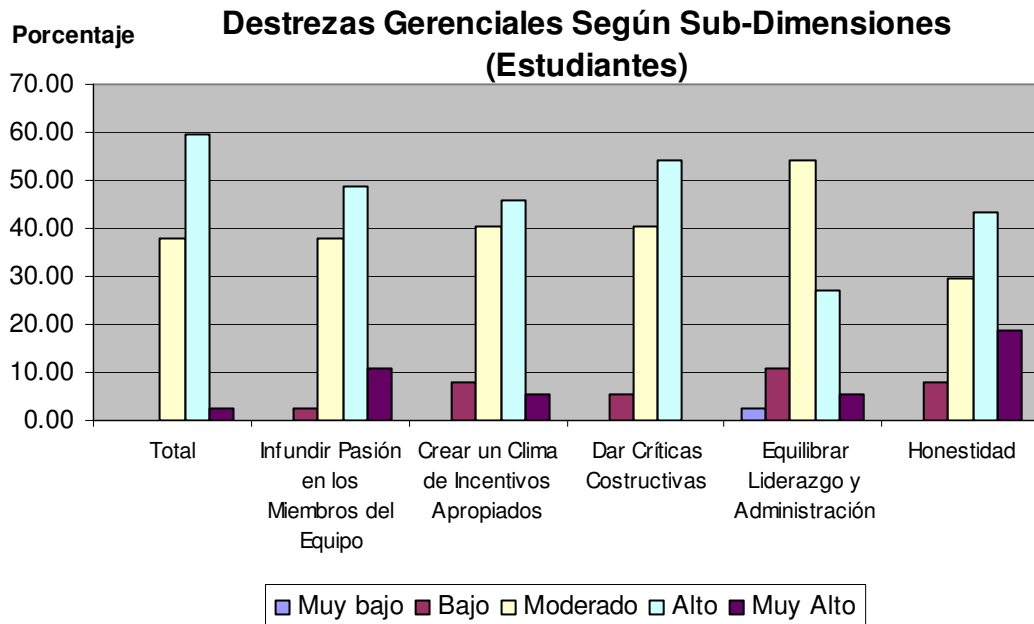
dimensiones: el 62.92 % en “**Honestidad**”, el 59.46 % en “**Infundir pasión en los miembros del equipo**”, el 54.05 % en “**Dar Críticas Constructivas**” y el 51.36 % en “**Crear un Clima de Incentivos Apropriados**”. Sin embargo en la dimensión “**Equilibrar liderazgo y administración**” el 67.56 % de los estudiantes encuestados se ubican en los niveles Muy Bajo (2.70 %), Bajo (10.81 %) y Moderado (54.05 %). Ver Cuadro N° 14 y Gráfico N° 22

CUADRO N° 14
DESTREZAS GERENCIALES SEGÚN SUBDIMENSIONES (ESTUDIANTES)
Agosto 2004

NIVELES	SUBDIMENSIONES									
	INFUNDIR PASIÓN EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO		CREAR UN CLIMA DE INCENTIVOS APROPIADOS		DAR CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS		EQUILIBRAR LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN		HONESTIDAD	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
TOTAL	37	100.00	37	100.00	37	100.00	37	100.00	37	100.00
MUY BAJO (0 – 4 puntos)	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	2.70	0	0.00
BAJO (5 – 8 puntos)	1	2.70	3	8.11	2	5.41	4	10.81	3	8.11
MODERADO (9 – 12 puntos)	14	37.84	15	40.54	15	40.54	20	54.05	11	29.73
ALTO (13 – 16 puntos)	18	48.65	17	45.95	20	54.05	10	27.03	16	43.24
MUY ALTO (17 – 20 puntos)	4	10.81	2	5.41	0	0.00	2	5.41	7	18.92
PROMEDIO	13.24		12.46		12.49		11.59		13.57	
D.S	2.82		2.48		2.13		3		3.22	

Los resultados encontrados evidencian un importante desarrollo de las destrezas gerenciales de los alumnos que permiten visualizar el futuro desempeño profesional de nuestros egresados basado en principios y valores éticos significativos, una buena habilidad para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en los miembros del equipo de enfermería a su cargo, buena habilidad para transmitir eficazmente sus ideas y crear un sentimiento de valía y responsabilidad en los miembros del equipo de enfermería.

GRÁFICO Nº 22



Del mismo modo se evidencia una buena capacidad de los estudiantes para el uso de adecuados incentivos, para la promoción de proyectos trascendentes que vayan más allá de lo cotidiano o de intereses limitados; una buena capacidad para dar críticas constructivas (sin cargarse emocionalmente) pensando en el objetivo final de la comunicación, transmitiendo o describiendo de manera objetiva los hechos, planteando sus sentimientos al respecto y buscando la mejor manera de solucionar la situación.

Sin embargo los estudiantes todavía no logran equilibrar adecuadamente sus capacidades de liderazgo y administración que les permitan promover cambios muy importantes en sus instituciones y que a la vez les permitan supervisar el orden, la estructura y la mejora de los mismos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

En relación al Liderazgo Personal

1. La **Responsabilidad** y el **Control del Ego** constituyen las principales FORTALEZAS del **liderazgo personal** de los docentes y estudiantes.

En la dimensión **Responsabilidad** ambos grupos muestran una alta capacidad para afrontar problemas académicos o profesionales, un alto nivel de lealtad y respeto por si mismos, ausencia de negatividad, así como diferencias no significativas en relación a la capacidad para asumir retos de crecimiento personal y profesional (nivel alto en docentes y nivel moderado en estudiantes)

En la dimensión **Control del Ego** ambos grupos alcanzan niveles altos de independencia y libertad de máscara.

2. El **Equilibrio orgánico** constituye la más importante DEBILIDAD del liderazgo personal de los docentes y estudiantes. A pesar que ambos grupos muestran niveles altos de equilibrio mental y espiritual, en la sub-dimensión equilibrio orgánico solo alcanzan un nivel moderado.
3. La dimensión Desapego constituye una DEBILIDAD específica de los estudiantes ya que muestran niveles moderados de afrontamiento productivo y de capacidad para superar frustraciones, que se diferencian de manera significativa con los niveles altos alcanzados por los docentes en estas dos sub-dimensiones estudiadas

En relación al Liderazgo Interpersonal

4. La dimensión **Destrezas Gerenciales** constituye la FORTALEZA más importante del liderazgo interpersonal de docentes y estudiantes. Ambos grupos muestran una alta capacidad para infundir pasión a los miembros del equipo, alto nivel de honestidad, así como diferencias no significativas en relación a la capacidad para equilibrar liderazgo y administración (nivel alto en docentes y nivel moderado en estudiantes)
5. El **trabajo en Equipo** constituye la principal y la más preocupante DEBILIDAD del **liderazgo interpersonal** de docentes y estudiantes. Ambos grupos muestran una moderada capacidad para definir metas claras y asignar prioridades en el equipo de trabajo, una moderada dedicación a los miembros del equipo, así como diferencias no significativas en relación a la capacidad de valoración de contribuciones (nivel alto en docentes y nivel moderado en estudiantes, en ambos casos).

B. RECOMENDACIONES

1. Estructurar en la Escuela Académico Profesional de Enfermería y el Departamento Académico de Enfermería de la UNMSM un Proyecto Estratégico orientado a promover el desarrollo del liderazgo de los estudiantes, que se encargue de dar coherencia al proceso formativo de los futuros profesionales de Enfermería.
2. Implementar modelos y didácticas de aprendizaje que fomenten los trabajos en grupo como metodología para alcanzar logros significativos, en cuanto a contenido y proceso (Aprendizaje Colaborativo y Cooperativo).
3. Involucrar a los estudiantes en proyectos curriculares o extracurriculares, académicos, administrativos, de extensión universitaria, de prestación de servicios, de mejoramiento de la Facultad o Escuela, de bienestar estudiantil, salud ocupacional, mercadeo, pastoral, etc. que le permitan ir desarrollando progresivamente sus competencias de liderazgo personal e interpersonal.
4. Buscar espacios necesarios para recibir testimonios directos y analizar la vida y obra de profesionales de enfermería que hayan destacado por su liderazgo en el ámbito local, nacional e internacional.
5. Profundizar el análisis de los factores facilitadores y restrictivos del desarrollo de competencias específicas de los estudiantes empleando la técnica de los grupos focales y entrevista a profundidad a informantes claves (docentes y estudiantes).
6. Realizar Estudios de Seguimiento de Graduados para evaluar el desarrollo de competencias específicas de liderazgo personal e Interpersonal durante el ejercicio profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) MONTALVO, Luna, Mery Soledad. (1985) Liderazgo de las Enfermeras Jefes de los Servicios de Hospitalización y su Influencia en el Trabajo de las Enfermeras . Tesis para optar el Título de Enfermera. UNMSM.
- (2) GUTIERREZ MANCILLA, Juan Francisco, MAZZETTI DÁVILA Norma Evangelina y ORTIZ CORONADO, Ygnacio Victor. (1993). Nivel de Suficiencia de las Actividades Tendentes a Desarrollar la Capacidad de Liderazgo, que realiza el Estudiante de Enfermería de la UNMSM, durante su formación Profesional". Tesis para optar el Título de Enfermero (UNMSM).
- (3) SAMILLAN Yncio, Gabriela. (1998). Visión de las Enfermeras Egresadas de la UNMSN Sobre la Práctica Profesional en el Marco de la Reforma de Salud Según Area Ocupacional. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Enfermería. Mención Docencia en Enfermería.
- (4) SAMILLAN Yncio, Gabriela. (1998). Op.cit.
- (5) GALLEGOS, Ether – ALONSO, Magdalena. (2002). "Liderazgo, Estrategia de Desarrollo de Enfermería en su Compromiso con la Salud de la Población". Facultad de Enfermería, Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey, México.
- (6) GALLEGOS, Ether – ALONSO, Magdalena. (2002). Op.cit.
- (7) GALLEGOS, Ether – ALONSO, Magdalena. (2002). Op.cit.

- (8) GALLEGOS, Ether – ALONSO, Magdalena. (2002). Op.cit.
- (9) SATHYE, Milind (2004, August). Leadership in Higher Education: A Qualitative Study. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 5 (3), Art. 26.
- (10) RAMSDEN, Paul. (1998). Managing the Effective University. *Higher Education Research and Development*, 17(3), 347-370.
- (11) JIMENEZ, Gloria Angel. (2006). Concepciones Acerca del Liderazgo en Enfermería. En *Enfermería Global*. Revista Electrónica Semestral de Enfermería. N° 9, Noviembre 2006
- (12) JIMENEZ, Gloria Angel. (2006). Op.cit
- (13) RODRÍGUEZ Muñoz, Edith Magaly, (2005). Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los Docentes del Departamento Académico de Enfermería U.N.M.S.M. Tesis para optar el título de Licenciada en Enfermería.
- (14) SENGE, Peter. (1994). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organizaciones que Aprenden. Buenos Aires. Ediciones Granica
- (15) FICHMAN, David. (2000). El Espejo del Líder. p.p 198-199
- (16) FICHMAN, David. (2000). Op. cit. pp. 199-200
- (17) OSORIO, Alfredo. (2002). Planeamiento Estratégico. Dirección de Documentación e Información Instituto Nacional de la Administración Pública Buenos Aires – Argentina. Disponible en: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/PE_Partel.pdf
- (18) SENGE, Peter. (1994). Op.cit

- (19) SENGE, Peter. (1994). Op.cit
- (20) SENGE, Peter. (1994). Op.cit
- (21) FICHMAN, David. (2000). El Camino del Líder p.p 99
- (22) MARRINER-TOMEY. (2001). Guía de Gestión y Dirección de Enfermería. 6ª ed. Madrid: Harcourt-Mosby
- (23) MARRINER-TOMEY. (2001). Op.cit
- (24) STYLES, M. (1996). Comercializar la Imagen de Enfermería. Documento Base de la Conferencia presentada en el Seminario de Cd. De México
- (25) GALLEGOS, Ether – ALONSO, Magdalena. (2002). Op.cit.
- (26) STYLES, M. (1996). Op.cit
- (27) BARKER, Joel. (1995) Paradigmas. El Negocio de Descubrir el Futuro. Colombia. Ed. McGraw-Hill Interamericana

BIBLIOGRAFIA

- BAQUERO, C y SANCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (2001). Análisis de la Fiabilidad del LEAD: Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder. En: Anales de Psicología. 16,2, 167-175
- BARKER, Joel. (1995) Paradigmas. El Negocio de Descubrir el Futuro. Colombia. Ed. McGraw-Hill Interamericana
- BARRASA, A. (2005). Liderazgo, Clima de Equipo y Potencia Grupal: Análisis de su Influencia en Eficacia y Satisfacción de Diferentes Equipos de Trabajo. En: J Romay y R. García Mira (Eds.) Psicología Social y Problemas Sociales. Vol. 4 (pp 195-198.) Madrid: Biblioteca Nueva
- FAINSTEIN, Hector N. El Trabajo en Equipo en las Organizaciones. Disponible en <http://www.salves.com.br/virtua/trabequoenorg.htm>. (Fecha de acceso 18-junio-2007)
- FITZPATRICK, M.A. (2003). ¿Tiene Usted lo que Necesita para ser un Líder? Nursing 21(8), 32
- FISCHMAN, David . (2005). El Lider Interior. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
- FISCHMAN, David . (2005). El Lider Transformador. Volumen I y II. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.

- FISCHMAN, David. (2002). El Secreto de las Siete Semillas. Perú: Ediciones El Comercio/Profuturo AFP
- FISCHMAN, David. (2000). El Espejo del Líder. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
- FISCHMAN, David. (2000). El Camino del Líder. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
- GALLEGOS, Esther y ALONSO, Magdalena. (2000). Liderazgo, Estrategia de Desarrollo de Enfermería en su Compromiso con la Salud de la Población . Reunión Internacional sobre Impacto De La Enfermería En La Salud En América Latina Y El Caribe, realizado en Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil (Agosto 27- Septiembre 1º del 2000)
- GALVAN, Liliana. (2001). Creatividad Para el Cambio. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio
- GARCÍA GARCIA, Inmaculada. (2006). La Formación del Clima Psicológico y su con los Estilos de Liderazgo. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- GARDNER, Howard – LASKIN, Emma. (1998) Mentes Líderes: Una Anatomía del Liderazgo. España: Ed. Paidós.
- GINEBRA, Joan. (1994). El Liderazgo y la Acción: Mitos y Realidades. México: Ed. McGraw-Hill
- GUTIÉRREZ, Blanca - JOAQUÍN Jesús; ALBA FERNÁNDEZ, Carmen María. (2007) Evidencias Sobre los Estilos de Liderazgo en Enfermería [Acree CM. The relationship between nursing leadership practices and hospital nursing retention. Newborn and Infant Nursing Reviews. 2006 Mar; 6(1): 34-40.]. Evidentia. 2007 sep-oct. Año 4(17).

- GUTIERREZ MANCILLA, Juan Francisco, MAZZETTI DÁVILA Norma Evangelina y ORTIZ CORONADO, Ygnacio Victor. (1993). Nivel de Suficiencia de las Actividades Tendentes a Desarrollar la Capacidad de Liderazgo, que realiza el Estudiante de Enfermería de la UNMSM, durante su formación Profesional". Tesis para optar el Título de Enfermero (UNMSM)
- HELSSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall y BECKHARD, Richard. (2006) El Líder del Futuro. Barcelona. Ediciones Deusto.
- HUBER, D. (2000). Liderazgo y Administración en Enfermería. Mc Graw-Hill
- JIMENEZ, Gloria Angel. (2006). Concepciones Acerca del Liderazgo en Enfermería. En Enfermería Global. Revista Electrónica Semestral de Enfermería. N° 9, Noviembre 2006. Disponible en:
<http://www.um.es/eglobal/9/09d04.html>
- KOTTER, John P. (1999). La Verdadera Labor de un Líder. Bogotá. Colombia: Grupo Editorial Norma
- LOURENÇO Maria Regina, TREVIZAN Maria Auxiliadora. (2001) Líderes de la Enfermería Brasileña: Su Visión sobre la Temática del Liderazgo y su Percepción con Respecto a la Relación Liderazgo y Enfermería. En Revista Latino-Americana de Enfermagem [Publicación periódica en Internet]. 2001 Mayo [Fecha de Acceso 2007 Enero 13]; Volumen 9 (N° 3): 14-19. Disponible en:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692001000300003&lng=es&nrm=iso.
- MARRINER- TOMEY. (2001). Guía de Gestión y Dirección de Enfermería. 6ª ed. Madrid: Harcourt-Mosby
- MONTALVO, Luna, Mery Soledad (1985). Liderazgo de las Enfermeras Jefes de los Servicios de Hospitalización y su Influencia en el Trabajo de las Enfermeras . Tesis para optar el Título de Enfermera. UNMSM

- OSORIO, Alfredo. (2002). Planeamiento Estratégico. Dirección de Documentación e Información Instituto Nacional de la Administración Pública Buenos Aires – Argentina. Disponible en: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/PE_Partel.pdf
- PERES, AIDA MARIS; CIAMPONE, MARIA HELENA TRENCH. (2006) Gerência e Competências Gerais do Enfermeiro. Texto Contexto Enferm. 2006 jul-sep. 15(3):492-499.
- QUIGLEY, Joseph V. (1996). Visión: Como la Desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan. Colombia: McGraw-Hill
- RAMSDEN, P.A. (1992): Learning to teach in higher education, Routledge, London.
- RAMSDEN, P.A. (1991): “A performance indicator of teaching quality in higher education: the Course Experience Questionnaire”, Studies in Higher Education, 16, p. 129-150.
- RAMSDEN, P.A. y N.J. ENTWISTLE (1981): “Effects of Academic Department on Students’ approach to Studying”, British Journal of Educational Psychology, 51, p. 368-383
- RODRÍGUEZ Muñoz, Edith Magaly, (2005). Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los Docentes del Departamento Académico de Enfermería U.N.M.S.M. Tesis para optar el título de Licenciada en Enfermería. Disponible en: <http://medicina.unmsm.edu.pe/iah/cgi-bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xic&lang=E&base=DBTESIS>. Fecha de consulta 19 de agosto del 2006

- RODRÍGUEZ, J.M., (1996) El Reto del Trabajo en Equipo, Biblioteca IESE, Universidad de Navarra, Barcelona.
- SANCHEZ SANTA BARBARA, E. (2000). Teoría del Liderazgo Situacional en la Administración Local: Validez del Modelo. En: *Psicothema*, 12, 3, 435-439
- SAMILLAN Yncio, Gabriela. (1998). Visión de las Enfermeras Egresadas de la UNMSN Sobre la Práctica Profesional en el Marco de la Reforma de Salud Según Area Ocupacional. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Enfermería. Mención Docencia en Enfermería.
- SATHYE, Milind (2004, August). Leadership in Higher Education: A Qualitative Study [35 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 5(3), Art. 26. Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-04/04-3-26-e.htm> [Fecha de Acceso: Febrero, 24, 2006].
- SENGE, Peter. (1994). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organizaciones que Aprenden. Buenos Aires. Ediciones Granica
- SMITH, P.B. y PETERSON, M.F. (1990). Liderazgo, Organizaciones y Cultura. Un Modelo de Dirección de Sucesos. Madrid. Ediciones Pirámide.
- STYLES, M. (1996). Comercializar la Imagen de Enfermería. Documento Base de la Conferencia presentada en el Seminario de Cd. De México.
- TELARANTA, Seija. (2002). Opiniones Sobre Gestión y Liderazgo en Enfermería. En *Enfermería Global*. Revista Electrónica Semestral de Enfermería. N° 1, Noviembre 2002. Disponible en: <http://www.um.es/eglobal/1/pdf/01d07.pdf>

- TERÁN DE ENDARA, Thalía; RAMOS RAMOS, María Cristina. (2002). El Liderazgo en Enfermería y el Uso de la Ciencia y la Tecnología para la Transformación Social / Nursing Leadership and use of CIT to social transformation. Guayaquil; Universidad de Guayaquil; aog. 2002. 41 p. tab.
- TORDERA, M^a. N. (2002). Liderazgo, Clima y Respuestas Afectivas en Equipos de Atención Primaria. Un Estudio Longitudinal. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

AUTOEVALUACIÓN PERSONAL (ESTUDIANTES)

Estimado Estudiante:

El presente instrumento tiene por objeto recolectar información de carácter **anónimo y confidencial** sobre algunos aspectos importantes del Liderazgo personal e interpersonal de los estudiantes de Ciencias de Salud y será usado exclusivamente en un estudio de investigación que sobre dicho tema se viene ejecutando.

Para responder, marque con un aspa (X) el número que corresponda más a su identificación con el enunciado (afirmación) contenida en la segunda columna. El número 5 implica **“Total Acuerdo”** y el número 1 **“Total desacuerdo”** de su forma de pensar o actuar con lo que se afirma. También puede usted responder de a cuerdo a la frecuencia con la que ocurren las situaciones planteadas: 5 sería **“muy frecuente” o “siempre”** y 1 **“muy poco frecuente” o “nunca”**

RECUERDE: esta herramienta es una autoevaluación y por lo tanto sus resultados sólo será válidos si responde con **total franqueza**. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantean, pero tampoco conteste sin reflexionar.

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

SECCIÓN 1

1.1	Sinceramente creo que en mi vida profesional y personal me exijo exageradamente.	1	2	3	4	5
1.2	A veces tengo la sensación de estar persiguiendo metas que no me conducen a la felicidad.	1	2	3	4	5
1.3	Si alguien empieza a reprenderme por una promesa que no cumplí en un asunto de relativa importancia, empiezo a sentirme frustrado y muy tenso.	1	2	3	4	5
1.4	Cuando trabajo en equipo, necesito ser el líder para sentirme bien	1	2	3	4	5
1.5	A veces introduzco un tema en una conversación sólo para demostrar lo mucho que sé.	1	2	3	4	5
1.6	Cuando estoy en reuniones, siento que no puedo evitar tratar de llamar la atención de las demás personas.	1	2	3	4	5
1.7	A veces quiero dar una imagen de mi mismo diferente de la realidad, para caer bien e interesar a las personas.	1	2	3	4	5
1.8	Definitivamente, soy una persona perfeccionista.	1	2	3	4	5
1.9	Sinceramente, prefiero que otros tomen la decisiones en mi lugar en muchas ocasiones	1	2	3	4	5
1.10	Me encanta comunicar a la personas mis logros aunque no me lo pregunten.	1	2	3	4	5
1.11	No puedo evitar sentirme bien cuando descubro un marcado error en los demás, aunque no les diga nada.	1	2	3	4	5
1.12	Frecuentemente tengo fantasías en las que alcanzo grandes logros personales o soy aplaudido por mis logros profesionales.	1	2	3	4	5
1.13	Siento que a veces, sin darme cuenta, otras personas me manipulan usando mi ego.	1	2	3	4	5
1.14	En muchos aspectos, siento que he dejado pasar la vida haciendo cosas que en realidad no disfruto.	1	2	3	4	5
1.15	Mi vida transcurre en demasiada tensión.	1	2	3	4	5
1.16	La verdad es que a menudo me siento harto de trabajar tan arduamente.	1	2	3	4	5
1.17	A veces tengo la sensación de que necesito a los demás más que ellos a mí.	1	2	3	4	5
1.18	En algunas situaciones me comporto amablemente con las personas, mientras en mi interior realmente siento emociones de odio, envidia o angustia.	1	2	3	4	5
1.19	A veces estoy seguro de lo que debo hacer en una situación, pero aun así pido consejo a otra persona.	1	2	3	4	5
1.20	Creo que en mi vida las apariencias han sido demasiado importantes.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 2

2.1	Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal para mi talla y edad.	1	2	3	4	5
2.2	Con cierta frecuencia padezco de problemas digestivos o gástricos.	1	2	3	4	5
2.3	Practico ejercicio físico diariamente o interdiario.	1	2	3	4	5
2.4	Frecuentemente me siento muy cansado y tenso.	1	2	3	4	5
2.5	No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de cólera o rabia muy fuertes.	1	2	3	4	5
2.6	A veces he tenido un síntoma durante algún tiempo sin querer prestarle atención; por ejemplo, un diente cariado.	1	2	3	4	5
2.7	Sinceramente, veo que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno	1	2	3	4	5
2.8	Conozco el nivel aproximado de calorías de lo que como habitualmente.	1	2	3	4	5
2.9	Suelo sentirme culpable por muchas cosas	1	2	3	4	5
2.10	A veces he sentido un cansancio extremo y me he dicho a mi mismo: “Debo continuar a toda costa”.	1	2	3	4	5
2.11	Frecuentemente reacciono con agresividad ante los problemas o las situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
2.12	Con frecuencia me distraigo en cosas no importantes y dejo de hacerlo sólo mucho después de lo que me había propuesto.	1	2	3	4	5
2.13	En mi vida hay demasiada sensación de urgencia.	1	2	3	4	5
2.14	Frecuentemente me siento muy frustrado ante los obstáculos	1	2	3	4	5
2.15	Muchas veces, cuando tengo que cumplir una responsabilidad, me imagino que ocurre algo urgente que impide que tenga que ir a cumplirla.	1	2	3	4	5
2.16	No tengo momentos de silencio y de reflexión personal.	1	2	3	4	5
2.17	Frecuentemente me siento impotente y frustrado ante la gran cantidad de actividades que tengo pendientes.	1	2	3	4	5
2.18	Puede decirse, al menos, que soy fumador o bebedor social.	1	2	3	4	5
2.19	No practico técnicas de relajamiento, silenciamiento o meditación.	1	2	3	4	5
2.20	No tengo capacidad para desconectarme de los problemas y calmarme a pesar de ellos.	1	2	3	4	5
2.21	Siento que normalmente lo mejor de mi no sale a la superficie.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 3

3.1	El miedo a perder me ha inhibido, en muchas ocasiones, de hacer cosas.	1	2	3	4	5
3.2	Me decepciono rápida y profundamente cuando no obtengo lo que quiero.	1	2	3	4	5
3.3	Muchas veces dejo pasar largo tiempo sin atender algunos problemas.	1	2	3	4	5
3.4	Pierdo la paciencia fácilmente	1	2	3	4	5
3.5	Siempre que afronto un reto tengo la sensación interna de que las cosas no van a salir bien.	1	2	3	4	5
3.6	Cuando pierdo en algún tipo de competencia, la sensación de irritación y frustración me acompaña por mucho tiempo.	1	2	3	4	5
3.7	Frecuentemente consigo crear un ambiente relajado con las personas, a pesar de los problemas.	1	2	3	4	5
3.8	Cuando veo conversar alegremente a una persona de otro sexo que me gusta, con alguien de mi propio sexo, no puedo evitar sentir ira y fuertes celos.	1	2	3	4	5
3.9	Sinceramente, me siento mejor comprando cosas que usándolas luego.	1	2	3	4	5
3.10	Generalmente soy poco flexible en mis puntos de vista.	1	2	3	4	5
3.11	Todo el tiempo me siento a prueba en lo que hago.	1	2	3	4	5
3.12	Frecuentemente siento que los demás celebran cosas y que yo no puedo hacerlo.	1	2	3	4	5
3.13	Cuando tengo un problema me preocupo, me angustio y me torturo mentalmente con él.	1	2	3	4	5
3.14	Me disgusto (aunque no lo exprese) cuando alguien me interrumpe mientras hago cosas muy importantes o interesantes.	1	2	3	4	5
3.15	Me siento emocionalmente agobiado en muchos aspectos de mi vida.	1	2	3	4	5
3.16	Las demás personas se alegran por cosas que yo considero, hasta cierto punto, minucias.	1	2	3	4	5
3.17	Cuando el tránsito de vehículos no es fluido, empiezo a sentirme impaciente rápidamente.	1	2	3	4	5
3.18	Me desespero cuando la gente no se da cuenta de cosas evidentes.	1	2	3	4	5
3.19	Todavía no llego a ser quien yo quisiera.	1	2	3	4	5
3.20	Cuando mi equipo favorito o la selección de mi país participa en una competencia deportiva, tengo una constante sensación interna de que la derrota es inminente.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 4

4.1	A veces postergo mucho decisiones que podría tomar rápidamente	1	2	3	4	5
4.2	Tengo la impresión de estar dando soluciones temporales a la mayoría de mis problemas.	1	2	3	4	5
4.3	En mi vida he tenido muchas aficiones que me han entusiasmado durante semanas o meses y que luego abandoné sin atenderlas más.	1	2	3	4	5
4.4	No puedo manifestar mi enojo con la gente, pero tampoco puedo olvidarlo	1	2	3	4	5
4.5	A veces siento que no cambio de trabajo únicamente por la seguridad que me da el que ahora tengo.	1	2	3	4	5
4.6	Invierto gran parte del día pensando en lo malo que me puede pasar.	1	2	3	4	5
4.7	Frecuentemente encuentro excusas de trabajo para llegar “un poco tarde” a las reuniones y compromisos de mi familia.	1	2	3	4	5
4.8	Tengo frecuentemente pensamientos negativos en mi mente.	1	2	3	4	5
4.9	Me resulta muy difícil cambiar mi rutina y empezar a hacer las cosas de un modo nuevo.	1	2	3	4	5
4.10	Me siento tranquilo cuando puedo postergar la solución a un problema.	1	2	3	4	5
4.11	Siempre prometo lo que sé que puedo cumplir	1	2	3	4	5
4.12	Me siento invadido por la gente que es demasiado cariñosa conmigo.	1	2	3	4	5
4.13	A veces las circunstancias me obligan a sentirme enojado o deprimido.	1	2	3	4	5
4.14	Normalmente confío más en mis opiniones que en las de los demás en un problema difícil dentro de mi profesión.	1	2	3	4	5
4.15	Ya pasó la época de mi vida en que realmente sentí que estaba trabajando por una gran causa.	1	2	3	4	5
4.16	Cuando estoy con algunos familiares, empiezo a hostilizarlos y a sentirme incómodo sin saber por qué.	1	2	3	4	5
4.17	He convertido a la computadora en una herramienta de apoyo a mi trabajo y aprovecho al 100% sus posibilidades (aunque no tengo una de mi propiedad).	1	2	3	4	5
4.18	Frecuentemente me paraliza ante un problema serio y dejo que las circunstancias me ganen.	1	2	3	4	5
4.19	Frecuentemente fantaseo con las cosas que haría si me separara de mi pareja sentimental.	1	2	3	4	5
4.20	Cuando algo me sale mal me quedo callado y a solas durante mucho rato, como “dando vueltas” a lo que ha pasado.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 5

5.1	Con la mayor frecuencia posible, mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios.	1	2	3	4	5
5.2	Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ellos cuando ya están presentes.	1	2	3	4	5
5.3	Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicada a pensar cómo promover el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
5.4	Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos	1	2	3	4	5
5.5	Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.	1	2	3	4	5
5.6	Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidas y todos lo conocen.	1	2	3	4	5
5.7	A la larga, los equipos de trabajo sólo representan más trabajo.	1	2	3	4	5
5.8	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.	1	2	3	4	5
5.9	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen.	1	2	3	4	5
5.10	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuánto valoro lo que ha hecho.	1	2	3	4	5
5.11	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros.	1	2	3	4	5
5.12	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.	1	2	3	4	5
5.13	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.	1	2	3	4	5
5.14	He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
5.15	Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.	1	2	3	4	5
5.16	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros servicios.	1	2	3	4	5

5.17	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella.	1	2	3	4	5
5.18	Como Jefe, Tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente	1	2	3	4	5
5.19	He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan.	1	2	3	4	5
5.20	Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo.	1	2	3	4	5
5.21	Las metas que nos hemos planteado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles).	1	2	3	4	5
5.22	Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.	1	2	3	4	5
5.23	Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.	1	2	3	4	5
5.24	En los últimos tres años. Ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo.	1	2	3	4	5
5.25	El dinero es el mejor motivador.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 6

6.1	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.	1	2	3	4	5
6.2	Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí.	1	2	3	4	5
6.3	Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo	1	2	3	4	5
6.4	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cuál es el significado esencial de los proyectos o trabajos que estamos realizando.	1	2	3	4	5
6.5	Ha veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes.	1	2	3	4	5
6.6	Frecuentemente exijo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.	1	2	3	4	5
6.7	El poder que más uso para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto.	1	2	3	4	5
6.8	Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me voy enojando aunque no quiera.	1	2	3	4	5
6.9	Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y eso nos causa un poco de desorden.	1	2	3	4	5
6.10	Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.	1	2	3	4	5
6.11	Algunas cosas que he dicho han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
6.12	Los premios tangibles (objetos, dinero) deben usarse sólo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimientos).	1	2	3	4	5
6.13	Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que ha hecho y no cómo me siento respecto a él.	1	2	3	4	5
6.14	En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.	1	2	3	4	5
6.15	En ocasiones empleo “medias verdades” o mentiras para quedar bien ante mis compañeros.	1	2	3	4	5
6.16	Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mí.	1	2	3	4	5
6.17	A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.	1	2	3	4	5
6.18	Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incómodo.	1	2	3	4	5
6.19	Básicamente, mi equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacía hace cinco años.	1	2	3	4	5
6.20	En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer.	1	2	3	4	5
6.21	Nunca tengo tiempo para capacitar al personal a mi cargo	1	2	3	4	5
6.22	Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo haciendo “vida social” o divirtiéndose en horas de trabajo.	1	2	3	4	5
6.23	Frecuentemente me guardo para mí mismo las críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
6.24	Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar e innovar.	1	2	3	4	5
6.25	Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.	1	2	3	4	5

ANEXO Nº 2

AUTOEVALUACIÓN PERSONAL (DOCENTES)

Estimada(o) colega:

El presente instrumento tiene por objeto recolectar información de carácter anónimo y confidencial sobre algunos aspectos importantes del liderazgo personal e interpersonal de los docentes del Departamento Académico de Enfermería de la UNMSM, y será usado exclusivamente en un estudio de investigación que sobre dicho tema se viene ejecutando.

Para responder, marque con un círculo el número que corresponda más a su identificación con el enunciado (afirmación) contenida en la segunda columna. El número 5 implica **“Total Acuerdo”** y el número 1 **“Total desacuerdo”** de su forma de pensar o actuar con lo que se afirma. También puede usted responder de acuerdo a la frecuencia con que le ocurren las situaciones planteadas: 5 sería **“muy frecuente”** o **“siempre”** y 1 **“muy poco frecuente”** o **“nunca”**.

RECUERDE: esta herramienta es una auto-evaluación y por lo tanto sus resultados sólo serán válidos si responde con **total franqueza**. Procure no detenerse demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantean, pero tampoco las conteste sin reflexionar.

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

SECCIÓN 1

1.1	Sinceramente creo que en mi vida profesional y personal me exijo exageradamente.	1	2	3	4	5
1.2	Tengo la sensación de estar persiguiendo metas que no me conducen a la felicidad.	1	2	3	4	5
1.3	Si alguien me reprende por una promesa que no cumplí en un asunto de relativa importancia, empiezo a sentirme frustrado y muy tenso.	1	2	3	4	5
1.4	Cuando trabajo en equipo, necesito ser el líder para sentirme bien	1	2	3	4	5
1.5	A veces introduzco un tema en una conversación sólo para demostrar lo mucho que sé.	1	2	3	4	5
1.6	Cuando estoy en reuniones, siento que no puedo evitar tratar de llamar la atención de las demás personas.	1	2	3	4	5
1.7	A veces quiero dar una imagen de mi mismo diferente de la realidad, para caer bien e interesar a las personas.	1	2	3	4	5
1.8	Definitivamente, soy una persona perfeccionista.	1	2	3	4	5
1.9	Sinceramente, prefiero que otros tomen la decisiones en mi lugar en muchas ocasiones	1	2	3	4	5
1.10	Me encanta comunicar a la personas mis logros aunque no me lo pregunten.	1	2	3	4	5
1.11	No puedo evitar sentirme bien cuando descubro un marcado error en los demás, aunque no les diga nada.	1	2	3	4	5
1.12	Frecuentemente tengo fantasías en las que alcanzo grandes logros personales o soy aplaudido por mis logros profesionales.	1	2	3	4	5
1.13	Siento que a veces, sin darme cuenta, otras personas me manipulan usando mi ego.	1	2	3	4	5
1.14	En muchos aspectos, siento que he dejado pasar la vida haciendo cosas que en realidad no disfruto.	1	2	3	4	5
1.15	Mi vida transcurre en demasiada tensión.	1	2	3	4	5
1.16	La verdad es que a menudo me siento harto de trabajar tan arduamente.	1	2	3	4	5
1.17	A veces tengo la sensación de que necesito a los demás más que ellos a mí.	1	2	3	4	5
1.18	En algunas situaciones me comporto amablemente con las personas, mientras en mi interior realmente siento emociones de odio, envidia o angustia.	1	2	3	4	5
1.19	A veces estoy seguro de lo que debo hacer en una situación, pero aun así pido consejo a otra persona.	1	2	3	4	5
1.20	Creo que en mi vida las apariencias han sido demasiado importantes.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 2

2.1	Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal para mi talla y edad.	1	2	3	4	5
2.2	Con cierta frecuencia padezco de problemas digestivos o gástricos.	1	2	3	4	5
2.3	Practico ejercicio físico diariamente o interdiario.	1	2	3	4	5
2.4	Frecuentemente me siento muy cansado y tenso.	1	2	3	4	5
2.5	No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de cólera o rabia muy fuertes.	1	2	3	4	5
2.6	A veces he tenido un síntoma durante algún tiempo sin querer prestarle atención; por ejemplo, un diente cariado.	1	2	3	4	5

2.7	Sinceramente, veo que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno	1	2	3	4	5
2.8	Conozco el nivel aproximado de calorías de lo que como habitualmente.	1	2	3	4	5
2.9	Suelo sentirme culpable por muchas cosas	1	2	3	4	5
2.10	A veces he sentido un cansancio extremo y me he dicho a mi mismo: "Debo continuar a toda costa".	1	2	3	4	5
2.11	Frecuentemente reacciono con agresividad ante los problemas o las situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
2.12	Con frecuencia me distraigo en cosas no importantes y dejo de hacerlo sólo mucho después de lo que me había propuesto.	1	2	3	4	5
2.13	En mi vida hay demasiada sensación de urgencia.	1	2	3	4	5
2.14	Frecuentemente me siento muy frustrado ante los obstáculos	1	2	3	4	5
2.15	Muchas veces, cuando tengo que cumplir una responsabilidad, me imagino que ocurre algo urgente que impide que tenga que ir a cumplirla.	1	2	3	4	5
2.16	No tengo momentos de silencio y de reflexión personal.	1	2	3	4	5
2.17	Frecuentemente me siento impotente y frustrado ante la gran cantidad de actividades que tengo pendientes.	1	2	3	4	5
2.18	Puede decirse, al menos, que soy fumador o bebedor social.	1	2	3	4	5
2.19	No practico técnicas de relajamiento, silenciamiento o meditación.	1	2	3	4	5
2.20	No tengo capacidad para desconectarme de los problemas y calmarme a pesar de ellos.	1	2	3	4	5
2.21	Siento que normalmente lo mejor de mi no sale a la superficie.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 3

3.1	El miedo a perder me ha inhibido, en muchas ocasiones, de hacer cosas.	1	2	3	4	5
3.2	Me decepciono rápida y profundamente cuando no obtengo lo que quiero.	1	2	3	4	5
3.3	Muchas veces dejo pasar largo tiempo sin atender algunos problemas.	1	2	3	4	5
3.4	Pierdo la paciencia fácilmente	1	2	3	4	5
3.5	Siempre que afronto un reto tengo la sensación interna de que las cosas no van a salir bien.	1	2	3	4	5
3.6	Cuando pierdo en algún tipo de competencia, la sensación de irritación y frustración me acompaña durante mucho tiempo.	1	2	3	4	5
3.7	Frecuentemente consigo crear un ambiente relajado con las personas, a pesar de los problemas.	1	2	3	4	5
3.8	Cuando veo conversar alegremente a una persona de otro sexo que me gusta, con alguien de mi propio sexo, no puedo evitar sentir ira y fuertes celos.	1	2	3	4	5
3.9	Sinceramente, me siento mejor comprando cosas que usándolas luego.	1	2	3	4	5
3.10	Generalmente soy poco flexible en mis puntos de vista.	1	2	3	4	5
3.11	Todo el tiempo me siento a prueba en lo que hago.	1	2	3	4	5
3.12	Frecuentemente siento que los demás celebran cosas y que yo no puedo hacerlo.	1	2	3	4	5
3.13	Cuando tengo un problema me preocupo, me angustio y me torturo mentalmente con él.	1	2	3	4	5
3.14	Me disgusto (aunque no lo exprese) cuando alguien me interrumpe mientras hago cosas muy importantes o interesantes.	1	2	3	4	5
3.15	Me siento emocionalmente agobiado en muchos aspectos de mi vida.	1	2	3	4	5
3.16	Las demás personas se alegran por cosas que yo considero, hasta cierto punto, minucias.	1	2	3	4	5
3.17	Cuando el tránsito de vehículos no es fluido, empiezo a sentirme impaciente rápidamente.	1	2	3	4	5
3.18	Me desespero cuando la gente no se da cuenta de cosas evidentes.	1	2	3	4	5
3.19	Todavía no llego a ser quien yo quisiera.	1	2	3	4	5
3.20	Cuando mi equipo favorito o la selección de mi país participa en una competencia deportiva, tengo una constante sensación interna de que la derrota es inminente.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 4

4.1	A veces postergo mucho decisiones que podría tomar rápidamente	1	2	3	4	5
4.2	Tengo la impresión de estar dando soluciones temporales a la mayoría de mis problemas.	1	2	3	4	5
4.3	En mi vida he tenido muchas aficiones que me han entusiasmado durante semanas o meses y que luego abandoné sin atenderlas más.	1	2	3	4	5
4.4	No puedo manifestar mi enojo con la gente, pero tampoco puedo olvidarlo	1	2	3	4	5
4.5	A veces siento que no cambio de trabajo únicamente por la seguridad que me da el que ahora tengo.	1	2	3	4	5
4.6	Invierto gran parte del día pensando en lo malo que me puede pasar.	1	2	3	4	5
4.7	Frecuentemente encuentro excusas de trabajo para llegar "un poco tarde" a las reuniones y compromisos de mi familia.	1	2	3	4	5
4.8	Tengo frecuentemente pensamientos negativos en mi mente.	1	2	3	4	5
4.9	Me resulta muy difícil cambiar mi rutina y empezar a hacer las cosas de un modo nuevo.	1	2	3	4	5

4.10	Me siento tranquilo cuando puedo postergar la solución a un problema.	1	2	3	4	5
4.11	Siempre prometo lo que sé que puedo cumplir	1	2	3	4	5
4.12	Me siento invadido por la gente que es demasiado cariñosa conmigo.	1	2	3	4	5
4.13	A veces las circunstancias me obligan a sentirme enojado o deprimido.	1	2	3	4	5
4.14	Normalmente confío más en mis opiniones que en las de los demás en un problema difícil dentro de mi profesión.	1	2	3	4	5
4.15	Ya pasó la época de mi vida en que realmente sentí que estaba trabajando por una gran causa.	1	2	3	4	5
4.16	Cuando estoy con algunos familiares, empiezo a hostilizarlos y a sentirme incómodo sin saber por qué.	1	2	3	4	5
4.17	He convertido a la computadora en una herramienta de apoyo a mi trabajo y aprovecho al 100% sus posibilidades (aunque no tengo una de mi propiedad).	1	2	3	4	5
4.18	Frecuentemente me paralizó ante un problema serio y dejo que las circunstancias me ganen.	1	2	3	4	5
4.19	Frecuentemente fantaseo con las cosas que haría si me separara de mi pareja sentimental.	1	2	3	4	5
4.20	Cuando algo me sale mal me quedo callado y a solas durante mucho rato, como “dando vueltas” a lo que ha pasado.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 5

5.1	Con la mayor frecuencia posible, mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios.	1	2	3	4	5
5.2	Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ellos cuando ya están presentes.	1	2	3	4	5
5.3	Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicada a pensar cómo promover el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
5.4	Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos	1	2	3	4	5
5.5	Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.	1	2	3	4	5
5.6	Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidas y todos lo conocen.	1	2	3	4	5
5.7	A la larga, los equipos de trabajo sólo representan más trabajo.	1	2	3	4	5
5.8	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.	1	2	3	4	5
5.9	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen.	1	2	3	4	5
5.10	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuánto valoro lo que ha hecho.	1	2	3	4	5
5.11	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros.	1	2	3	4	5
5.12	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.	1	2	3	4	5
5.13	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.	1	2	3	4	5
5.14	He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
5.15	Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.	1	2	3	4	5
5.16	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros servicios.	1	2	3	4	5
5.17	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella.	1	2	3	4	5
5.18	Como Jefe, Tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente	1	2	3	4	5
5.19	He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan.	1	2	3	4	5
5.20	Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo.	1	2	3	4	5
5.21	Las metas que nos hemos planteado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles).	1	2	3	4	5
5.22	Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.	1	2	3	4	5
5.23	Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.	1	2	3	4	5
5.24	En los últimos tres años. Ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo.	1	2	3	4	5
5.25	El dinero es el mejor motivador.	1	2	3	4	5

SECCIÓN 6

6.1	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.	1	2	3	4	5
6.2	Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí.	1	2	3	4	5
6.3	Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo	1	2	3	4	5
6.4	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cuál es el significado esencial de los proyectos o trabajos que estamos realizando.	1	2	3	4	5
6.5	Ha veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes.	1	2	3	4	5
6.6	Frecuentemente exijo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.	1	2	3	4	5
6.7	El poder que más uso para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto.	1	2	3	4	5
6.8	Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me voy enojando aunque no quiera.	1	2	3	4	5
6.9	Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y eso nos causa un poco de desorden.	1	2	3	4	5
6.10	Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.	1	2	3	4	5
6.11	Algunas cosas que he dicho han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
6.12	Los premios tangibles (objetos, dinero) deben usarse sólo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimientos).	1	2	3	4	5
6.13	Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que ha hecho y no cómo me siento respecto a él.	1	2	3	4	5
6.14	En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.	1	2	3	4	5
6.15	En ocasiones empleo “medias verdades” o mentiras para quedar bien ante mis compañeros.	1	2	3	4	5
6.16	Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mí.	1	2	3	4	5
6.17	A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.	1	2	3	4	5
6.18	Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incómodo.	1	2	3	4	5
6.19	Básicamente, mi equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacía hace cinco años.	1	2	3	4	5
6.20	En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer.	1	2	3	4	5
6.21	Nunca tengo tiempo para capacitar al personal a mi cargo	1	2	3	4	5
6.22	Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo haciendo “vida social” o divirtiéndose en horas de trabajo.	1	2	3	4	5
6.23	Frecuentemente me guardo para mí mismo las críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
6.24	Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar e innovar.	1	2	3	4	5
6.25	Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.	1	2	3	4	5

Categoría y Clase Docente:**1. Principal**

- Dedic. Excl.
 T. Completo
 T. Parcial.

2. Asociado

- Dedic. Excl..
 T. Completo
 T. Parcial

3. Auxiliar

- Dedic. Excl.
 T. Completo
 T. Parcial

4. Jefe de Prácticas

- Dedic Excl.
 T. Completo
 T. Parcial

Condición Laboral en la**UNMSM**

- Nombrado
 Contratado

Tiempo de Servicios

En la UNMSM: años
 En la Profesión: años

Edad: años

Señale las asignaturas profesionales de enfermería en las que ha laborado en los últimos cuatro años:

.....

ANEXO Nº 3

ITEMS MODIFICADOS SEGÚN RECOMENDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

ITEM	REDACCIÓN ORIGINAL	REDACCIÓN MODIFICADA
1.3	Si mi pareja empieza a reprenderme por una promesa que no cumplí en un asunto de importancia relativa, empiezo a sentirme frustrado y muy tenso.	Si alguien empieza a reprenderme por una promesa que no cumplí en un asunto de relativa importancia, empiezo a sentirme frustrado y muy tenso.
2.12	Con frecuencia empiezo a jugar videojuegos o me distraigo en otras cosas y dejo de hacerlo sólo mucho después de lo que me había propuesto.	Con frecuencia me distraigo en cosas no importantes y dejo de hacerlo sólo mucho después de lo que me había propuesto.
3.8	Cuando una persona del otro sexo que me gusta conversa alegremente con alguien de mi propio sexo, no puedo evitar sentir ira y fuertes celos.	Cuando veo conversar alegremente a una persona de otro sexo que me gusta, con alguien de mi propio sexo, no puedo evitar sentir ira y fuertes celos.
3.20	Cuando mi equipo o mi país participan en una competencia deportiva tengo una constante sensación interna de que la derrota es inminente.	Cuando mi equipo favorito o la selección de mi país participan en una competencia deportiva, tengo una constante sensación interna de que la derrota es inminente.
4.17	He convertido a la computadora en una herramienta de apoyo a mi trabajo, aprovechando al 100% sus posibilidades.	He convertido a la computadora en una herramienta de apoyo a mi trabajo y aprovecho al 100% sus posibilidades (aunque no tengo una de mi propiedad).
4.19	Frecuentemente estoy fantaseando con las cosas que haría si me separara de mi pareja.	Frecuentemente fantaseo con las cosas que haría si me separara de mi pareja sentimental.
6.7	El poder que más uso en la empresa para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto.	El poder que más uso para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto.

ANEXO N° 4

LIBRO DE CÓDIGOS Y SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN PERSONAL

I. LIDERAZGO PERSONAL

SECCIÓN 1: CONTROL DEL EGO

- **INDEPENDENCIA.-** Items: 1, 3, 5, 6, 9, 11, 13, 15, 17 y 19
- **LIBERTAD DE MÁSCARAS.-** Items : 2, 4, 7, 8, 10, 12, 14, 16, 18 y 20

INSTRUCCIONES:

- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada item y luego reste esta sumatoria de 50.
- Para obtener el puntaje total de la dimensión CONTROL DEL EGO sume los DOS puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	0 – 8 puntos	0 – 17 puntos
Bajo	9 –16 puntos	18 – 33 puntos
Moderado	17 – 24 puntos	34 – 49 puntos
Alto	25 – 32 puntos	50 – 65 puntos
Muy Alto	33 – 40 puntos	66 – 80 puntos

SECCIÓN 2: EQUILIBRIO

- **EQUILIBRIO DEL CUERPO:** Items 1, 2, 3, 4, 6, 8 y 10
- **EQUILIBRIO DE LA MENTE:** Items 5, 7, 9, 11, 12, 14 y 15
- **EQUILIBRIO DEL ESPÍRITU:** Items 13, 16, 17, 18, 19, 20 y 21

INSTRUCCIONES:

- Para el caso de los items 1, 3 y 8: considere 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5
- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada item y luego reste esta sumatoria de 35. Para obtener el puntaje total de la dimensión EQUILIBRIO sume los TRES puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	0 – 4 puntos	0 – 13 puntos
Bajo	5 –10 puntos	14 – 34 puntos
Moderado	11 – 16 puntos	35 – 50 puntos
Alto	17 – 22 puntos	51 – 68 puntos
Muy Alto	23 – 28 puntos	69 – 84 puntos

SECCIÓN 3: DESAPEGO

- **AFRONTAMIENTO PRODUCTIVO:** Items 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 y 19
- **SUPERAR LA FRUSTRACIÓN:** Items 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18 y 20

INSTRUCCIONES:

- Para el caso del ítem 7: considere 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5
- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada ítem y luego reste esta sumatoria de 50. Para obtener el puntaje total de la dimensión DESAPEGO sume los DOS puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	0 – 8 puntos	0 – 17 puntos
Bajo	9 – 16 puntos	18 – 33 puntos
Moderado	17 – 24 puntos	34 – 49 puntos
Alto	25 – 32 puntos	50 – 65 puntos
Muy Alto	33 – 40 puntos	66 – 80 puntos

SECCIÓN 4: RESPONSABILIDAD

- **ASUMIR RETOS DE CRECIMIENTO:** Items 1, 5, 9, 13 y 17
- **AFRONTAMIENTO DE LOS PROBLEMAS:** Items 2, 6, 10, 14 y 18
- **LEALTAD Y RESPETO POR SI MISMO:** Items 3, 7, 11, 15 y 19
- **AUSENCIA DE NEGATIVIDAD:** Ítems 4, 8, 12, 16 y 20

INSTRUCCIONES:

- Para los ítems 11, 14 y 17: considere 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5
- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada ítem y luego reste esta sumatoria de 25. Para obtener el puntaje total de la dimensión RESPONSABILIDAD sume los CUATRO puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	0 – 4 puntos	0 – 17 puntos
Bajo	5 – 8 puntos	18 – 33 puntos
Moderado	9 – 12 puntos	34 – 49 puntos
Alto	13 – 16 puntos	50 – 65 puntos
Muy Alto	17 – 20 puntos	66 – 80 puntos

II. LIDERAZGO INTERPERSONAL

SECCIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO

- **DEFINIR METAS CLARAS:** Items 1, 6, 11, 16 y 21
- **DAR SOPORTE ASUMIENDO UN PAPEL GERENCIAL:** Items 2, 7, 12, 17 y 22
- **ASIGNAR PRIORIDADES:** Items 3, 8, 13, 18 y 23
- **DEDICARSE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:** Ítems 4, 9, 14, 19 y 24
- **VALORAR LAS CONTRIBUCIONES:** Items 5, 10, 15, 20 y 25

INSTRUCCIONES:

- Los ítems 4, 7, 15, 18, 19, 20 y 25: considere 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5
- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada ítem. Para obtener el puntaje total de la dimensión TRABAJO EN EQUIPO sume los CINCO puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	5 – 9 puntos	25 – 49 puntos
Bajo	10 – 13 puntos	50 – 69 puntos
Moderado	14 – 17 puntos	70 – 89 puntos
Alto	18 – 21 puntos	90 – 109 puntos
Muy Alto	22 – 25 puntos	110 – 125 puntos

SECCIÓN 6: DESTREZAS GERENCIALES

- **INFUNDIR PASIÓN EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:** Items 1, 6, 11, 16 y 21
- **CREAR UN CLIMA DE INCENTIVOS APROPIADOS:** Items 2, 7, 12, 17 y 22
- **DAR CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS:** Items 3, 8, 13, 18 y 23
- **EQUILIBRAR LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN:** Items 4, 9, 14, 19 y 24
- **HONESTIDAD:** Items 5, 10, 15, 20 y 25

INSTRUCCIONES:

- Los ítems 1, 3, 4, 10, 12, 13, 14 y 25: considere 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5
- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada ítem y luego reste esta sumatoria de 25. Para obtener el puntaje total de la dimensión DESTREZAS GERENCIALES sume los CINCO puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	0 – 4 puntos	0 – 20 puntos
Bajo	5 – 8 puntos	21 – 40 puntos
Moderado	9 – 12 puntos	41 – 60 puntos
Alto	13 – 16 puntos	61 – 80 puntos
Muy Alto	17 – 20 puntos	81 – 100 puntos