

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**MODELO ESTRATÉGICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL  
PERSONAL DE ENFERMERÍA AL HOSPITAL I SANTO DOMINGO, MUNICIPIO  
CARDENAL QUINTERO DEL  
ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

**Autora:** Lcda. Noraima Barrios Toro  
**Tutor:** MSC. Mayeli del Valle Camacho

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo  
Social  
Coordinación Académica de Postgrado  
Maestría En Gerencia Pública**

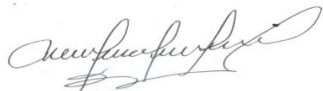
**MODELO ESTRATÉGICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL  
PERSONAL DE ENFERMERÍA AL HOSPITAL I SANTO DOMINGO,  
MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL  
ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

**Autora: Lcda. Noraima del C Barrios Toro  
C.I: V- 10.106.331  
Tutor: MSC. Mayeli del Valle Camacho**

**Marzo 2019**

## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 3:00 pm. del 6 de junio de 2021, reunidos a través de google meet, los profesores **Mayeli del Valle Camacho (TUTORA - Coordinadora)**, **Oscar Guillen (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Ana María Santos (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **14.917.348, 10.714.922 y 12.246.683** respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/52 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 52**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"MODELO ESTRATEGICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE EMFERMERIA .CASO DE ESTUDIO :HOSPITAL I SANTO DOMINGO , MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO BOLIVARIANO MÉRIDA"** presentado por la maestrante **NORAIMA BARRIOS, C.I. N° 10.106.331**, estudiante de la Maestría Gerencia Publica, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Publica**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, ADMITIR** el Trabajo de Grado. Así mismo, de acuerdo a la **Resolución CD 2021/03/81 de fecha 04/03/2021, punto N° 04, acta N° 1274** se acordó la presentación virtual a través de la modalidad pregrabado y alojado en canal de vídeo, mediante el envío de link de acceso al jurado evaluador y jefe de subprograma de Estudios Avanzados Ciencias Sociales y Económicas con seis (06) horas de anticipación; el ciclo de preguntas y respuestas se realizará haciendo uso de la plataforma de video conferencia Google Meet para el día 6 de Junio de 2021 a las 3:00 pm  
Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



**MSc. MAYELI DEL VALLE CAMACHO**  
**C. I. N° 14.917.348**  
**(TUTORA)**



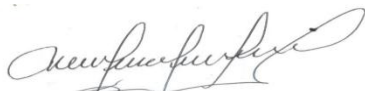
**MSc. OSCAR GUILLEN**  
**C.I. N° 10.714.922**  
**(Jurado Principal UNELLEZ)**



**MSc. ANA MARÍA SANTOS**  
**C. I. N° 12.246.683**  
**ado Principal Externo UFT)**

### **ACTA DE VEREDICTO**

Siendo las 3:00 pm. del 6 de junio de 2021, reunidos a través de google meet, los profesores: **Mayeli del Valle Camacho (TUTORA - Coordinadora)**, **Oscar Guillen (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Ana María Santos (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **14.917.348, 10.714.922 y 12.246.683** respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/52 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 52**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **“MODELO ESTRATEGICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE EMFERMERIA .CASO DE ESTUDIO :HOSPITAL I SANTO DOMINGO , MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO BOLIVARIANO MÉRIDA”** presentado por la maestrante **NORAIMA BARRIOS, C.I. N° 10.106.331** estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, procedimos a dar apertura al ciclo de preguntas y respuestas sobre la presentación del trabajo de grado antes mencionado, con una duración de quince (15) minutos, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el Jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



**MSc. MAYELI DEL VALLE CAMACHO**

**C. I. N° 14.917.348**

**(TUTORA)**



**MSc. OSCAR GUILLEN**

**C.I. N° 10.714.922**

**(Jurado Principal UNELLEZ)**



**MSc. ANA MARÍA SANTOS**

**C. I. N° 12.246.683**

**(Jurado Principal Externo UFT)**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **MAYELI DEL VALLE**, cédula de identidad N° V.- 14917348 en mi carácter de Tutor del Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, titulado: **Modelo Estratégico de Liderazgo Transformacional para el Fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de Enfermería al Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida**, presentado por el (la) ciudadano (a) **NORAIMA DEL C BARRIOS TORO** para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Santo Domingo, a los 15 días del mes de Marzo del año 2019.

Nombre y Apellido: Mayeli del Valle Camacho



Prof. MSc. Mayeli Camacho

C.I.: 14.917.348  
Firma de Aprobación del tutor

## DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso**, por ser mi creador, por iluminar mi camino; y porque a través de esta meta, podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para **tu Gloria**.

A mis **padres, pilares fundamentales en mi vida**, por enseñarme que el éxito se alcanza con esfuerzo, trabajo, honestidad y haciendo las cosas con amor. A ustedes mis amados padres les debo la base de lo que soy y todo lo que logre, será por esos pasos que dieron a mi lado.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora”, por los conocimientos aportados en sus espacios y nutrirme de saberes. Así como también, a su cuerpo de profesores, por el esfuerzo constante para brindar mayor calidad educativa.

Al Hospital I Santo Domingo, a su directiva, al Departamento de Enfermería y a su personal, por la colaboración y apoyo solidario para llevar a feliz término este trabajo.

A la M.SC Mayeli Camacho, tutora de la presente investigación, por su apoyo en la realización del presente Trabajo de Grado. Altamente agradecida por las orientaciones ofrecidas para consolidar el estudio.

Gracias a la vida por este logro alcanzado, a mis compañeros de clases, y a todas las personas que me apoyaron y creyeron que sí podía alcanzar esta meta.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Lista de cuadros	viii
Lista de gráficos	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Introducción	1
<b>Capítulo I. El Problema</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	9
Alcance y delimitación de la investigación	10
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	15
Bases Legales	46
Definición de Términos	54
Sistema de Variables	56
<b>Capítulo III. Marco Metodológico</b>	<b>53</b>
Diseño de la Investigación	53
Enfoque de la Investigación	54
Tipo de Investigación	55
Nivel de la Investigación	57
Modalidad de la Investigación	58



Población y Muestra	59
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	60
Validación de los instrumentos	61
Fases de la Investigación	62
Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos	63
<b>Capítulo IV. Resultados</b>	<b>65</b>
Resultados del cuestionario	66
Análisis de los Resultados	78
<b>Capítulo V. La Propuesta</b>	<b>82</b>
Presentación y Desarrollo de la Propuesta	82
Factibilidad de la Propuesta	105
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>107</b>
Conclusiones	107
Recomendaciones	109
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>110</b>
<b>Anexos</b>	<b>115</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pp.</b>
1	Operacionalización de la variable	52
2	Satisfacción laboral	66
3	Trabajo en equipo	67
4	Incentivos	68
5	Pertenencia y aceptación	69
6	Autorrealización	70
7	Competencias	71
8	Nuevas competencias	72
9	Responsabilidad	73
10	Toma de decisiones	74
11	Comunicación	75
12	Visión compartida	76
13	Participación	77
14	Plan de acción	101

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>Pp.</b>
1	Satisfacción laboral	66
2	Trabajo en equipo	67
3	Incentivos	68
4	Pertenencia y aceptación	69
5	Autorrealización	70
6	Competencias	71
7	Nuevas competencias	72
8	Responsabilidad	73
9	Toma de decisiones	74
10	Comunicación	75
11	Visión compartida	76
12	Participación	77

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Pp.</b>
1	Pirámide de Maslow	22
2	Bases para seleccionar cursos alternativos de acción	41



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
"EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**MODELO ESTRATÉGICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL  
PERSONAL DE ENFERMERÍA AL HOSPITAL I SANTO DOMINGO,  
MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL  
ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

**Autora:** Lcda. Noraima Barrios Toro  
**Tutora:** M.SC. Mayeli Camacho  
**Fecha:** 2019

**RESUMEN**

La presente investigación se ha planteado como objetivo general proponer un Modelo Estratégico de Liderazgo transformacional para el Fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de Enfermería al Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida. En el marco teórico del estudio se desarrolla lo referente al liderazgo transformacional, motivación, trabajo en equipo, comunicación, desempeño laboral, competencias; entre otros aspectos relevantes para el estudio. La metodología del trabajo indica el uso de un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en la investigación de campo y documental. Las fases de la investigación comprenden el diagnóstico, factibilidad del estudio y desarrollo de la propuesta. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario. La población estuvo conformada por veinte (20) informantes, sin extraerse muestra alguna. La validez de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos. Los resultados del instrumento aplicado ratificaron que los aspectos evaluados vinculados al desempeño laboral del personal de enfermería, requerían ser mejorados con la prontitud del caso al encontrarse debilidades latentes en diversos elementos, por lo que se requería una intervención al respecto, para lo cual se desarrolló la propuesta de este Trabajo de Grado. En las conclusiones del estudio se destaca el logro de los objetivos trazados, recomendándose la implementación del modelo de liderazgo diseñado.

**Descriptores:** liderazgo transformacional, comunicación, desempeño laboral, competencias.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias y paradigmas impulsan cambios estratégicos en las organizaciones, siendo los trabajadores los actores dinamizantes en permanente transformación. Así, la propensión es a desarrollarse mediante el recurso humano seleccionado con procedimientos acordes a los planes organizacionales, donde las metas personales se fusionen con las institucionales hacia la obtención de los objetivos trazados.

Esto le concede un sentido significativo al liderazgo, como un proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la entidad y en las personas que la conforman. De esta manera, surgen estudios que modelan estilos, tal es el caso del liderazgo transformacional, cuyo objetivo es transformar a las personas al cambiar sus maneras de actuar y de pensar, ampliar la visión y posibilidades, guiarlos a que el comportamiento sea coherente con sus creencias, y motivarlos a realizar cambios permanentes.

De esta manera, es posible aumentar el crecimiento profesional del talento humano con aquellas transformaciones que se requieran para optimizar su desempeño laboral, desafiando a dar lo mejor de sí.

No obstante, en ocasiones se desconocen los instrumentos adecuados para impulsar ese desarrollo integral de los trabajadores, por lo que se necesita fortalecer ese tipo de liderazgo. Por esta razón, la presente investigación se trazó como objetivo general proponer un modelo estratégico de liderazgo transformacional como motivador del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida

La justificación del estudio tiene su razón de ser dado que el mismo puede favorecer un escenario propicio para el desarrollo de cursos de acción estratégicos para implementar el liderazgo transformacional como

herramienta para el mejoramiento del desempeño laboral y aportarle al ente hospitalario, el beneficio de conocer e implementar un modelo de liderazgo que permita al personal de enfermería, gerenciar en un contexto complejo, que impone desafíos en orden a construir una cultura de administración pública, orientada al servicio del trabajo en equipo.

Por último, se considera la estructuración del trabajo, el cual contiene cinco capítulos: En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos, justificación, así como el alcance y delimitación del estudio. En el Capítulo II, se desarrolla el Marco teórico, destacando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco legal y el sistema de variables. El Capítulo III contiene el marco metodológico, en el cual se describe el diseño, enfoque, tipo, nivel y la modalidad de investigación; la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación de los instrumentos, fases de la investigación, finalizando con las técnicas de procesamiento y análisis de datos. En el Capítulo IV, se hace el análisis de resultados del instrumento aplicado. El Capítulo V, se plantea la formulación de la propuesta y se desarrolla la factibilidad del estudio. Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del estudio, referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

En el globalizado mundo actual existe una multiplicidad de organizaciones, algunas con más potencial que otras; teniendo como elemento en común los cambios inesperados a los cuales se encuentran expuestas en una constante lucha para ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean más efectivas y aptas para lograr el bienestar de la empresa y el logro de las metas planteadas.

En torno a las organizaciones y al talento humano que la conforman es importante resaltar a los conductores, es decir, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de las organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlos. Así, el líder es definido por Koontz y Weihrich (2012), como “aquella persona que tiene autoridad de manera natural y la ejerce sin esfuerzo ni autoritarismos, en torno a quien todos se agrupan por determinación casi involuntariamente, al observar que tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo” (p. 45). Entonces, el líder es responsable de formular el futuro deseado y establecer las guías para lograrlo, inspirando e influyendo en los individuos y grupos, para alcanzar los objetivos trazados.

En el contexto de Latinoamérica se viene observando de manera incipiente un liderazgo transformacional, es decir, la forma en que un individuo puede influenciar sobre las demás personas, teniendo en cuenta que la evolución empieza por sí mismo, para posteriormente transmitir los conocimientos a los demás miembros. Esta es una herramienta que permite



abordar la iniciativa de una organización y se puede considerar de gran importancia a la hora de tomar decisiones.

En este sentido, Venezuela no ha sido la excepción, puesto que las organizaciones, tanto públicas como privadas, se desarrollan en escenarios cambiantes, en medio de un entorno económico inestable, con significativas afectaciones en políticas salariales, tributarias, legales, entre otras. Esto refleja que las entidades en ese proceso de enfrentar nuevos retos, han adoptado modelos técnicos que les permiten mejorar la efectividad gerencial. Así, han surgido diversos paradigmas que pretenden explicar al gerente, en sus funciones de líder, la forma apropiada de abordaje a sus seguidores y de la propia empresa, destacando teorías que explican acerca del liderazgo situacional, de contingencia, estratégico, transformacional, entre otros.

Vale acotar que, en el caso específico del liderazgo transformacional, Chiavenato (2012), lo define como “Capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren mejores resultados que los originalmente planeados y obtengan recompensas internas” (p. 355). Se plantea entonces la participación de todos los grupos humanos en la organización, centrándose en adjudicar significado a la tarea, estimulando la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión organizacional.

Por ende, el liderazgo transformacional se orienta a motivar y cambiar a las personas en la manera actuar, a superar sus propias exigencias; produciendo cambios en los equipos de trabajo y en las empresas. Esto para Bass y Avolio (2006), “crea un efecto multiplicador que impulsa tanto el desarrollo de cada individuo como la transformación del grupo, a través de sus características como líder” (p. 16).Entonces, los líderes transformacionales a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios en la filosofía completa, el sistema y la cultura organizacional, para conducir a cada individuo a dejar de lado los intereses particulares en búsqueda del interés colectivo.

En función de lo expresado, en el ambiente organizacional venezolano se observan líderes con excelentes condiciones profesionales que motivan al mejoramiento de la producción, participación, comunicación, toma de decisiones, las buenas relaciones interpersonales, así como en la solución de los conflictos que puedan presentarse. Para ello, deben garantizar la participación de los seguidores en pro de consolidar ideas, conocimientos y capacidades dentro de un clima participativo, de armonía y de satisfacción laboral. Cuando estos elementos son aprovechados, tanto por las empresas productoras de bienes como por las de servicio, es posible inducir la actuación de los empleados hacia la misión de la organización.

Dentro del contexto de las instituciones públicas, organizaciones creadas como poderosos instrumentos que agrupan personas y recursos con la finalidad de poder cubrir ampliamente las necesidades sociales de vivienda, salud, educación, seguridad, entre otras, bajo la responsabilidad del Estado; estas no son ajenas a esa realidad que involucra espacios para los liderazgos transformacionales emergentes, es decir, deben gerenciar estratégicamente para tomar las decisiones más adecuadas, siendo una ardua tarea puesto que es un proceso integral que suele requerir de un tiempo prolongado para desarrollarlo y adaptarlo.

De manera particular, es oportuno señalar una importante institución pública como lo es el Ministerio del Poder Popular para la Salud, órgano rector del Sistema Público Nacional de Salud, institución a la cual se encuentra adscrita la Red Hospitalaria del estado Mérida y que a nivel regional se denomina Corporación de Salud del estado Mérida (CORPOSALUD). Estructuralmente, el municipio Cardenal Quintero se incorpora a la mencionada red a través del Hospital I Santo Domingo, el cual tiene bajo su responsabilidad a los funcionarios dependientes patronalmente tanto de CORPOSALUD como de la Gobernación del estado Mérida.

Esta institución prestataria de los servicios de salud en el ámbito municipal, no puede aislarse de las nuevas realidades que le rodean, por lo

que es necesaria la búsqueda constante en el mejoramiento de los procesos internos en sus diferentes áreas de funcionamiento. Al respecto, destaca la labor que lleva a efecto el personal de enfermería en quienes la satisfacción y motivación laboral son aspectos relevantes para una efectiva gestión organizacional, por lo que la entidad se enmarca en la necesidad de disponer de un personal, que le garantice abordar una dinámica organizacional con calidad.

Como ya se señaló, la esencia de la participación grupal es una característica del liderazgo transformacional; no obstante, se evidencia que los profesionales sanitarios de la enfermería constituyen un agrupado en continuo contacto con personas que tienen problemas o motivos de sufrimiento. A veces se involucran tanto en el trabajo, que pueden llegar a agotarse física y psíquicamente, de tal forma que resultan ineficaces en el desempeño adecuado de las actividades rutinarias.

Adicionalmente, el ambiente laboral en el cual se desenvuelven les exige continuas demandas físicas y emocionales, a las que el personal de enfermería se ve sometido por parte de los pacientes, así como la ambigüedad en el rol, factores que inducen a que cada vez sea mayor el tiempo que los enfermeros pasan cuidando de los pacientes debido al déficit económico que presenta el sistema sanitario, con la consecuente carga de trabajo de este talentoso recurso humano.

Cabe agregar que, ante este abrumador escenario laboral, los profesionales de la enfermería se ven en la necesidad de un conocimiento formal y de las herramientas técnicas que les permitan implementar el liderazgo como un efectivo instrumento para el mejoramiento de su desempeño dentro de la señalada entidad hospitalaria. Las relaciones interpersonales se tornan limitadas pues desconocen a ciencia cierta cómo motivar a los demás. Se comparten opiniones negativas sobre nuevos proyectos, en lugar de enfatizar en los aspectos positivos. También es

posible observar una disminución en la voluntad de servicio y conflictos entre compañeros de trabajo.

Vale destacar que las causas de esta situación obedecen a que los enfermeros carecen de las habilidades necesarias para mediar y resolver los problemas vinculados a la operatividad, toma de decisiones, motivación, comunicación o el manejo de conflictos entre los miembros del equipo de trabajo. Esto va aunado a la falta de líderes que se sientan capaces de decidir en beneficio del ente hospitalario y que, al mismo tiempo, estimulen y motiven al grupo laboral, convirtiéndose en motores para desarrollar nuevos procesos participativos.

Adicionalmente, carecen de los medios y herramientas necesarias para intervenir de una manera efectiva en la consolidación de nuevas ideas y proyectos, que les permitan saber determinar y jerarquizar las diversas realidades del trabajo que efectúan; así como organizar, dirigir, administrar, gestionar, evaluar y canalizar los problemas del grupo para lograr un mejor desempeño laboral.

En consecuencia, el logro de los objetivos de la dependencia hospitalaria y las estrategias que utilizan para obtenerlos, no estaría generando la renovación y transformación de la institución ni la motivación del personal; además de la no delegación de funciones para que cada uno de los integrantes del grupo cumpla con las metas trazadas y alcanzar los objetivos, dejando sin resolver los problemas prioritarios y sin satisfacer las necesidades de los pacientes y usuarios del servicio del órgano de salud.

En virtud de ello, el presente estudio como una manera de aportar una solución a la situación problema antes descrita, se orienta al desarrollo de un modelo estratégico de liderazgo transformacional, el cual se espera que sirva de agente motivador en el desempeño laboral del personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, así como el mejoramiento en la actuación profesional de este valioso talento humano, además del cumplimiento de la misión y visión institucional.

En atención a la problemática antes planteada, la presente investigación, pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál será la situación actual del desempeño laboral del personal de enfermería al Hospital I Santo Domingo?

¿Cuáles serán las habilidades de liderazgo que presenta el personal de enfermería de la institución hospitalaria motivo de estudio?

¿Cuál será la factibilidad de implementación del modelo estratégico de liderazgo transformacional en los enfermeros del Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida?

¿Es necesario aplicar un modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería al Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería al Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual del desempeño laboral del personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo.

Identificar las habilidades de liderazgo mostradas por el personal de enfermería de la institución hospitalaria motivo de estudio.

Determinar la factibilidad de implementación del modelo estratégico de liderazgo transformacional en los enfermeros del Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida.

Diseñar un modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería al Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida.

### **Justificación de la investigación**

El liderazgo asume estilos diferentes en atención al contexto donde actúe; sin embargo, no pierde su condición de inducir el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas. En algunos casos, se evidencia descontento de los empleados no por el trabajo que realizan, sino por las limitaciones en las oportunidades de desarrollo personal aportadas por la organización y que, en ocasiones, se centra en el desempeño laboral, sin atender a un sistema complejo de factores interrelacionados, individuales, organizacionales, ambientales y tecnológicos.

En este sentido, el presente estudio se justifica a nivel práctico porque obedece a la necesidad de hacer énfasis en el tipo de liderazgo transformacional como herramienta para el mejoramiento del desempeño laboral, con la intención de brindarle al Hospital I Santo Domingo, el beneficio de conocer e implementar un modelo de liderazgo que permita a los trabajadores del área de enfermería, gerenciar en un contexto complejo, que impone desafíos en orden a construir una cultura de Administración Pública, orientada al servicio del equipo de trabajo. Además, facilitará al líder conducir a la masa laboral a determinar y jerarquizar los problemas grupales, así como saber organizar, dirigir y evaluar dichos problemas.

Cabe señalar que el estudio se considera relevante desde un punto de vista social porque al fomentar los conocimientos de liderazgo como herramienta fundamental para el desempeño laboral, permitirá el desarrollo y participación de un vasto equipo de trabajo, e influenciar en otras entidades hospitalarias para profundizar en dicha materia como una herramienta de transformación que aporta beneficios a todos y, a su vez, promover en el personal de enfermería interés para participar en nuevas y versátiles actividades que conllevan a la satisfacción de la labor cumplida.

También la presente investigación cobra importancia porque se apega al diseño y establecimiento de las líneas y áreas de investigación de la UNELLEZ, en el postgrado de Administración Pública, tomando en cuenta que el ámbito teórico el estudio se apunta hacia la ampliación de diversos temas vinculados a la administración pública y la gestión de recursos humanos, por lo que aporta importantes referentes para el desarrollo del modelo de liderazgo transformacional que se propone. Añadiendo que este trabajo servirá de consulta a futuras investigaciones cuyos resultados producirán efectos positivos en el aspecto formativo y de preparación del personal de enfermería para asumir el compromiso en la atención de los problemas de salud. Igualmente, el estudio podrá servir de antecedente a posteriores proyectos y a otros investigadores interesados en el tema.

En relación al aporte metodológico, la investigación se conceptúa como un proyecto factible por lo que sigue las fases propias, es decir, diagnóstico, factibilidad y propuesta. En relación a la primera fase, se efectuó el estudio de la problemática y se desarrollaron los objetivos. Posteriormente, se estableció la factibilidad de implementación de la propuesta, mediante el desarrollo de los elementos técnicos, financieros, legales e institucionales. Y, en la última fase se contempló la presentación de la propuesta al Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

## **Alcance y delimitación de la investigación**

### *Alcance*

El modelo estratégico de liderazgo transformacional se orienta al personal de enfermería, en atención al objetivo general trazado, por tanto, la propuesta del estudio se concretó exclusivamente al modelo como caso de estudio particular; sin embargo, podrá ser aplicado a otras entidades hospitalarias del estado Mérida y del país, ofreciendo diversas ventajas desde el punto de vista organizacional que repercutirán positivamente en la gestión de administración pública hospitalaria. Así, se estima una retroalimentación y compartir experiencias con los colegas y compañeros de trabajo en torno a las capacidades, habilidades y destrezas en materia de liderazgo.

### *Delimitación*

Para la delimitación del estudio se consideraron los elementos de espacio y tiempo. En referencia al primero, el trabajo quedó circunscrito al Hospital I Santo Domingo, ubicado en la carretera Transandina, sector Moruco Alto, municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

En relación a la delimitación temporal del trabajo, se estima como tiempo adecuado para efectuarlo el primer semestre del año 2019, por considerarse que en este lapso es posible estudiar las causas que generan el problema y presentarle al ente hospitalario una propuesta que coadyuvará a solventar la situación problema inicialmente descrita.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite el establecimiento de un sistema de concepciones que acceden a abordar la problemática planteada enmarcándola en un espacio donde esta adquiere sentido. Según Arias (2012), “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106). Igualmente, se sustenta la investigación con estudios realizados anteriormente que permiten una mejor comprensión del tema abordado y entre los aspectos que integran el mismo se destacan los siguientes:

#### **Antecedentes de la investigación**

En el ámbito internacional, Villalón (2015), presentó una investigación en la Universidad de Chile para obtener el título de magister en educación, titulada “**Liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal**”, en la cual se planteó como objetivo general el de conocer las prácticas de liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal.

En relación a la metodología utilizada, el trabajo se centró en un estudio de caso, de carácter cuantitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y las cualidades presentes en los directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes, Chile. Se realizó un análisis de discursos mediante la técnica del focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo. En las conclusiones del estudio se dieron a conocer las vivencias de profesores y docentes del

proyecto educativo, el tipo de liderazgo predominante y las distintas dimensiones presentes en el discurso de los actores. Si bien, se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante en el cuerpo directivo y la organización fue de tipo transaccional, existían elementos que avizoraban la emergencia de esquemas de carácter transformacional.

Según puede observarse la anterior investigación se relaciona con la presente porque ambas estudian el liderazgo transformacional destacando las características del líder, así como la forma de comunicarse con los otros miembros de la organización. También se recalcan los factores vinculados a las debilidades del liderazgo, hacia la puesta en práctica de un modelo transformacional que favorezca un ambiente organizacional ameno y productivo, además de un proceso de comunicación fluidos en los integrantes.

Igualmente, García (2012), desarrolló una investigación para la Universidad Católica de Colombia, titulada “**Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional**”; cuyo objetivo fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación del cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario.

En relación al enfoque metodológico la investigación se determinó como como no experimental con un diseño correlacional, en el cual se por describen las características de las variables y se determina la asociación entre ellas. La muestra estuvo conformada por 62 sujetos. Para recolectar los datos, se aplicó el instrumento de medición del cambio organizacional (IMC) a 9 jefes o líderes de cargos medios y el cuestionario liderazgo multifactor (MLQ) a 62 operarios. Los resultados obtenidos determinaron asociaciones significativas y positivas entre comunicación y efectividad. Otro aspecto importante, encontrado en la investigación, hace referencia al liderazgo transformacional, según los resultados obtenidos los líderes o jefes de las organizaciones se encuentran en un nivel medio alto, entendiendo que la

relación líder-seguidor se produce por el carisma del líder. Se concluyó que la comunicación y la actitud al cambio eran importantes elementos en un proceso de cambio organizacional.

Como puede apreciarse entre el anterior trabajo y el presente existe una relación evidente puesto que ambos afrontan el liderazgo transformacional como un proceso que permite obtener aspectos positivos en la empresa; no obstante, su inexistencia puede representar un obstáculo limitante para aquella entidad que se aproxima a lograr las metas trazadas y en la cual la motivación, comunicación, empowerment, entre otros elementos de importancia, le permiten una profunda transformación del talento humano.

En el ámbito nacional, destaca la investigación de Puerta (2015), presentada ante la Universidad Nacional Abierta para optar el título de Magister en Educación Inicial, titulado **“Diseño de un modelo de acción para la formación del docente como líder transformacional en la organización pedagógica del Centro de Educación Inicial Juan Santiago Guasco, de Valle de la Pascua, estado Guárico”**; el cual tuvo objetivo general diseñar un modelo de acción para la formación de docentes como líderes transformacionales en el nivel de Educación Inicial.

El aspecto metodológico del estudio está representado bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y de tipo descriptivo. La población abarcó a veintiocho (28) informantes. Se emplearon como técnicas de recolección de información la observación y la entrevista, para establecer una relación entre estos los docentes informantes. La entrevista se administró mediante una guía estructurada de proposiciones. Los resultados obtenidos arrojaron la importancia en la formación de líderes transformacionales para establecer los cambios que se producen en el país, debido a la necesidad de transformar significativamente la calidad de vida del ciudadano, pues está en las manos del docente la responsabilidad de la formación de los individuos que requiere una sociedad tan cambiante, por lo tanto, no pueden quedarse al margen, debiendo asumir el compromiso de

buscar vías para impulsar, a través del mejoramiento de labores y acciones que potencien el desarrollo.

La pertinencia de la anterior investigación con el problema que se estudia se encuentra en la visión que ofrece de la gestión del capital humano en las organizaciones, lo cual demanda la adopción de modelos que promuevan el liderazgo transformacional; aspecto este que se estima lograr con la propuesta de la presente investigación a realizarse en una entidad de la Administración Pública. Además de motivar el mejoramiento en el desempeño laboral a través de la satisfacción del recurso humano, apuntando al bienestar y apoyo de cada colaborador.

### **Bases Teóricas**

Según lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006), el marco teórico o revisión de la literatura “Es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (p. 64). Por ello, a continuación, se presentan una serie de aspectos teóricos que se consideraron los más ajustados para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

### **Liderazgo Transformacional**

Construir un marco teórico sobre liderazgo implica tener presente que este puede estar sesgado hacia la producción o hacia el recurso humano y combinar los dos anteriores, esto va delineando estilos de liderazgo. En atención a esto el liderazgo puede considerarse como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

En este orden, son diversas las definiciones de liderazgo y estas convergen en que se trata de la influencia interpersonal originada en una situación y es ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular. Así, el liderazgo organizacional es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del trabajador para acercarlo con disposición a una meta, mediante actividades de comunicación interpersonal. Al respecto, Daft (2007), define al liderazgo como:

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores (p. 68).

De acuerdo a lo señalado, el liderazgo permite que se establezca una buena relación entre los líderes que forman parte de una organización y entre los seguidores a los cuales estos representan, para que puedan llegar a acuerdos y tomar buenas decisiones que permitan cumplir las metas propuestas; además, para que todo esto se lleve a cabo de forma satisfactoria se deben tomar en cuenta la responsabilidad, intención, influencia, cambio y otros propósitos los cuales permiten que la aplicación del liderazgo tenga éxito.

Por su parte, Alles (2013), señala que “Liderazgo es influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos” (p. 170). Así, se esquematiza un proceso de ayuda a otros para realizar el trabajo con pasión en pro del alcance de los objetivos, en pro del éxito de la empresa y de colaboradores.

Igualmente, se desprende del anterior concepto algunos elementos resaltantes como son: influir y apoyar, lograr actitudes entusiastas y voluntarias, y el cumplimiento de objetivos. Entonces, el liderazgo no

consiste en dar órdenes y que los demás las acaten; este trata de apoyar el trabajo de equipo en la consecución de los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y, por tanto, en la productividad.

Es oportuno señalar a Covey (1998), en el libro clásico “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”; quien hace referencia al liderazgo proactivo destacando que este “debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente y, proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta” (p. 117). En función de lo expresado, se aprecia que una organización que no controle el ambiente, los trabajadores y ejerza un liderazgo creativo; no puede avanzar en la dirección correcta y va directamente al fracaso.

Otra definición de liderazgo, la presentan Koontz y Weihrich (2012), quienes expresan que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de su grupo” (p. 310). Estos autores resaltan la pasión al obrar en una tarea y que esta sea efectuada gustosamente. Este es el norte del liderazgo, conducir al equipo en una labor que tal vez no quieren hacer, pero la realizan con entusiasmo al existir un líder que los inspira y motiva a cumplir una determinada meta, quien los ayuda a encontrar el mejor camino y elimina los obstáculos.

En síntesis, el liderazgo es el proceso de influir en las personas para que de manera voluntaria y entusiasta colaboren en el logro de las metas del grupo. Asimismo, un líder efectivo toma en cuenta las necesidades y habilidades de los colaboradores, el ambiente laboral y las relaciones del equipo de trabajadores.

En torno al concepto de liderazgo transformacional, este fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns, quien lo definió como el tipo de liderazgo ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las

expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización.

Es oportuno hacer una distinción de dos importantes tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. En el primero, los líderes son los que guían o motivan a los seguidores en la dirección de las metas trazadas. En tanto que los líderes transformacionales inspiran a los seguidores para que desplieguen los intereses personales en pro de la empresa, llegando a lograr un efecto extraordinario en ellos. Al respecto, Tracy (2015), destaca los rasgos distintivos de ambos:

El líder transaccional, es la persona que hace que las cosas se hagan con y a través de los demás. El segundo tipo de líder es el transformacional. Este es el que abre caminos. Es el líder visionario. Es el líder que motiva, levanta, inspira y empodera a la gente para que responda en niveles que van más allá de cualquier cosa que hayan hecho antes (p. 2).

Entonces, el liderazgo transformacional se construye basado en el transaccional al promover un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido en solo dicho planteamiento; el líder transformacional busca impulsar en los seguidores la capacidad de cuestionar tanto las opiniones establecidas, así como las señaladas por él mismo, infundiendo un empoderamiento que supera los límites personales, al favorecer la innovación y el cambio.

En este sentido, Ramos (2011), quien cita a Bass (1994), padre del liderazgo transformacional, señala que “surge como un nuevo paradigma, pero que ni sustituye ni es explicado por otros modelos” (p. 80). Igualmente, la mencionada autora comenta que dicho liderazgo llenó el vacío que los modelos tradicionales dejaban en las organizaciones ante los constantes cambios; además de incluir las medidas de los factores e identificar el liderazgo transformacional y el transaccional como dimensiones separadas;

por tanto, un líder puede mostrar ambas conductas o estilos y que estos liderazgos no se reemplazan, sino que son complementarios.

En palabras de Koontz y Wehrich (2012), “Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional” (p. 327). Entonces, una organización visionaria debe promover el liderazgo transformacional a objeto de evolucionar con rapidez ante los constantes cambios del entorno y reaccionar positivamente a esos panoramas tan variables.

Autores como Bass y Avolio (2006), plantean que el liderazgo transformacional comprende la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, que acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando los intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Entonces, el líder transformacional vislumbra diversos modelos de dirección dependiendo de cada contexto en específico.

A la vista de lo expuesto, el liderazgo transformacional busca un cambio beneficioso en los seguidores, orientándose a modificar la conducta de otros y a apoyarse en un clima pleno de armonía, siendo esto un gran motivador que eleva la moral y el rendimiento del grupo. Además de desarrollar la capacidad de asumir nuevos retos que benefician el cambio organizacional, la productividad, el trabajo en equipo, se apuntan al logro de metas significativas, siendo relevante proceder con satisfacción y efectividad.

### *Características del liderazgo transformacional*



Como ya se ha señalado, el liderazgo transformacional se orienta a un nuevo líder capaz de guiar a las personas hacia el mejor rendimiento individual, logrando mejores resultados grupales. Este líder entiende que las personas de su organización son lo más valioso para conseguir el progreso y está siempre dispuesto a ayudar a su equipo y contribuir a desarrollar todo su potencial. Posteriormente, Bernard Bass elaboró la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, en la cual indica cuatro características de este estilo de liderazgo, que según plantea Fischman (2017), comprenden lo siguiente:

**Estimulación intelectual**, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.

**Motivación inspiracional**, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.

**Consideración individual**, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.

**Influencia idealizada**, relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él (s/p).

Según se aprecia del texto citado, el líder transformacional sabe valorar y retener el capital humano de su organización. Además de ocuparse por conocer en profundidad a los miembros de su equipo de manera individual; interesándose en las personas que le acompañan, quiere que estén alineados en sus avances, que no haya ninguno que se separe del grupo, que se quede atrás. Para ello es necesario que el líder tenga unas características comportamentales que le guíen hacia el camino del éxito.

El liderazgo transformacional surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de este, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma. Los líderes transformacionales ejercen influencia en los

miembros del grupo, es por eso que acaban convirtiéndose en un modelo a imitar. Prestan atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y crecimiento.

Por todas estas razones y las características del liderazgo transformacional, los empleados acaban conformando un vínculo emocional fuerte con el líder transformacional, por lo que terminan creando una visión compartida. Esa visión promueve la cooperación dentro de la organización, todos reman en la misma dirección y con los mismos objetivos.

### **Motivación laboral**

La motivación se constituye por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, y más específicamente, la motivación laboral tiene por objeto el estudio de los elementos y de los procesos que impulsan, dirigen y mantienen las conductas de las personas que trabajan en una organización. Los factores de motivación pueden cambiar radicalmente entre una persona y otra; no obstante, dentro de un ambiente organizacional la motivación pasa a ser un tema de relevante importancia para lograr que los trabajadores desempeñen las funciones que le son propias, adecuadamente.

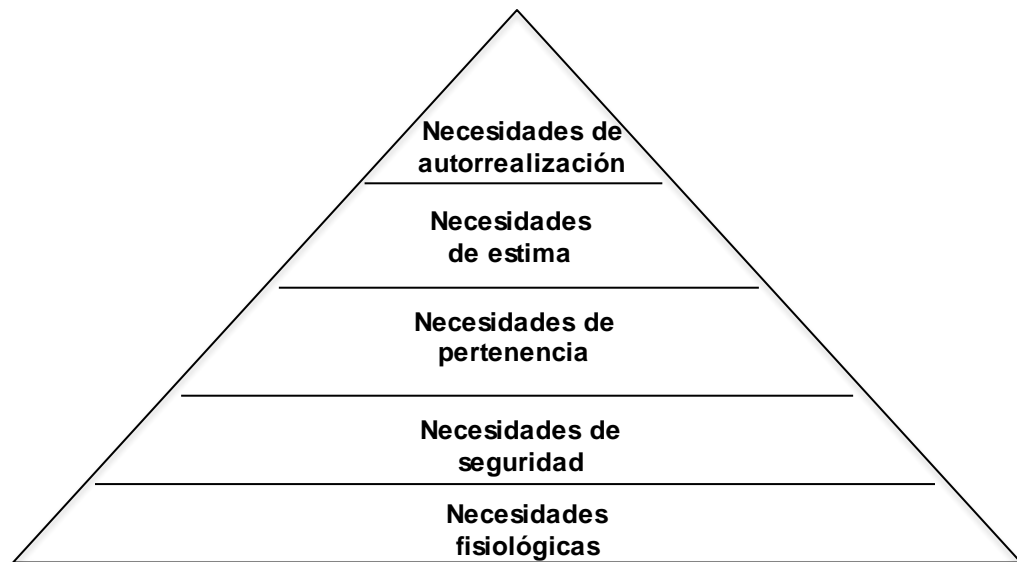
Dentro de la estructura organizacional, la motivación del recurso humano debe cumplir un papel bien importante por ser considerado un proceso integral y continuo para desarrollar y fortalecer condiciones que contribuyan al arraigo de actitudes positivas frente a la organización. El crear el sentido de pertenencia en la masa trabajadora es imprescindible para el éxito empresarial, se logra una mejor y más eficiente colaboración de los empleados para resolver eficazmente los crecientes problemas a que se enfrentan constantemente las entidades por los cambios del ambiente.

En este sentido, Chiavenato (2012), sostiene que la motivación laboral “comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento

profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significados en el trabajo” (p. 45). Para cualquier entidad, pública o privada, y con metas económicas, políticas o sociales; el éxito va a depender de la capacidad de los líderes para encauzar las actitudes y las energías humanas hacia una acción efectiva dirigida a las transformaciones requeridas.

Vale señalar que los estudios más clásicos sobre motivación se centran en el conocimiento de las necesidades que la persona intenta satisfacer. Sin embargo, este conocimiento no resulta suficiente para comprender la conducta motivada y es necesario el estudio del proceso a través del cual el individuo llega a estar motivado para actuar. Gil y otros (2010), sostienen que los primeros estudios de las teorías de motivación están representados en la pirámide de necesidades de Maslow, quien explica la motivación humana como un impulso que se genera al sentir una necesidad o carencia. Tal como lo señalan Stoner y otros (2003), “una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida” (p. 490).

En la jerarquía de necesidades de Maslow se describe una pirámide que consta de cinco (5) niveles: Los cuatro primeros pueden ser agrupados como necesidades del déficit, el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser. La diferencia consiste en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo una vez que se han satisfecho las necesidades inferiores en la pirámide. En la figura 1, se expresa gráficamente la pirámide de Maslow.



**Figura 1. Pirámide de Maslow**

Fuente: Stoner y otros (2003)

Significa entonces que, a partir de las necesidades físicas, es decir, las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. De acuerdo a la pirámide antes descrita y a decir de los precitados autores, las necesidades se clasifican en:

**Necesidades fisiológicas básicas:** necesidad de respirar, beber agua, dormir, de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad), comer, liberar desechos corporales y sexuales.

**Seguridad:** física, empleo, ingresos y recursos, moral y fisiológica, familiar, salud, contra el crimen de la propiedad personal, autoestima.

**Pertenencia:** asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor.

**Estima:** se refiere a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.

**Autorrealización:** son las más elevadas, se ubican en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad (p. 491).

Ahora bien, Maslow definió mediante la pirámide de las necesidades básicas del individuo una manera jerárquica, colocando las más simples en la base y las más relevantes o fundamentales en el ápice, a medida que van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la autorrealización que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

En el caso específico de la motivación del personal de enfermería, su importancia radica en que este es un generador de emociones y dinámicas, constituyendo una parte fundamental en el proceso laboral. Con estos trabajadores motivados, se aumentan las probabilidades de un ambiente laboral bajo un clima armónico y feliz, con fluidez en ese entorno. En este sentido, una excusa típica que expresan los enfermeros ante la baja motivación es un sueldo poco atractivo; no obstante, a esa realidad, debe dejarse muy claro que esa profesión tiene un impacto social elevado y el hecho de enaltecerla dignamente, los hace responsables de la salud de los ciudadanos, permitiéndoles ser partícipes de una mejor sociedad.

Es oportuno señalar a Pink (2011), quien expone acerca de la denominada Motivación 2.0, la cual se fundamenta en tres factores que hacen que una persona se sienta motivada: autonomía, maestría y propósito. En referencia a la *autonomía*, “esta trata de sentir que tenemos capacidad para decidir cómo hacemos nuestro trabajo, para organizarnos como mejor estimemos y nos convenga, para introducir nuestras ideas, nuestra marca, en aquello que hacemos” (p. 15). En definitiva y en sentido más amplio para dirigir la propia vida. Así, en el personal de enfermería habría que plantearse cómo se les puede dar más autonomía para que den lo mejor de sí.

El segundo factor es *maestría*, el cual “trata de sentir el anhelo por aprender, por mejorar, por crecer” (p. 16). Es una actitud o estado mental de estar abierto a adquirir conocimiento y dominio de aquello a lo que se está dedicado. Ello requiere cierta capacidad de sufrimiento, incluso de soportar dolor por el esfuerzo que supone no sentirse nunca satisfecho con lo que se

sabe. Por ser consciente, por reconocer que el saber es infinito y nunca se alcanzará, pero aun así seguir con ahínco aprendiendo más y más. Ante este referente, la motivación debe incluir el seleccionar a trabajadores que tengan esta actitud de base, y buscar desarrollarla, a profundidad, entre aquellos que ya se encuentran en el equipo de trabajo.

Por último, está el factor *propósito*, la mejor motivación siempre va desde adentro hacia afuera, por lo que es posible que un trabajador haga un buen trabajo porque recibe un sueldo mensual que le permite vivir; pero la motivación será superior e increíble, si vive el trabajo como una vocación, como una llamada que va más allá de sí mismo: la transformación positiva de la sociedad desde la base, y como responsables de esculpir el presente y futuro de esa sociedad, de transformarla positivamente.

Así, al conectar, sentir y vivir ese sentido de propósito en la vida es posible llegar a ser un profesional único. Entonces, la motivación de los trabajadores del área de enfermería requiere estimular ese proceso de conexión con el servir, además de promoverla y reforzarla con un sentido de contribución bien claro, en el cual sean reflexivos sobre el importante rol que representan en la sociedad y que se fundamenta en los tres pilares de la motivación intrínseca para optimizar los logros: autonomía, maestría y propósito.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se encuentra estrechamente vinculada a la motivación debido a una relación de dependencia que existe entre estos dos términos. Es por ello, que es importante entender las diferencias y su relación. Mientras que la motivación está referida al impulso o al esfuerzo que realiza un individuo por satisfacer las necesidades, deseos o por alcanzar las metas y objetivos que se ha planteado; la satisfacción se refiere

a la sensación de gusto o placer que experimenta el individuo que logra satisfacer necesidades, deseos o cuando alcanza las metas u objetivos.

Ahora bien, la satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el trabajo ofrezca la oportunidad de mostrar las habilidades de quien lo ejecuta y que ofrezca un cierto grado de desafío para que exista el interés. Además, es necesario que los empleados sean bien recompensados a través de remuneraciones acordes a las expectativas individuales. También los trabajadores buscan que el jefe inmediato sea amigable y comprensible, que los escuche cuando sea necesario. Al contrario, la insatisfacción se refleja en la salida o rotación de los trabajadores, o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Al consultar a Chiavenato (2012), se encuentran algunos de los medios que elevan la satisfacción laboral, a saber:

1. Hacer que los puestos sean más amenos: el ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, y así se elimina la rutina y la monotonía.
2. Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos: esto representa buenos salarios, prestaciones acordes a las necesidades y presupuestos de cada quien.
3. Adecuar a las personas a los puestos según sus intereses y habilidades: de ahí la necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos de trabajo.
4. Diseñar puestos que sean desafiantes y satisfactorios: esto implica delegar más responsabilidades a la gente y proporcionarle mayor variedad, significado, autonomía y realimentación (p. 292).

De acuerdo al texto citado, la satisfacción laboral depende de las diferencias y discrepancias entre las expectativas del trabajador y las oportunidades que le presenta la organización; además de las diferencias existentes entre las aspiraciones y los logros, afectando la motivación de tal forma que se sienta en libertad de actuar de manera conforme para seguir

trabajando. La oportunidad y desarrollo en la organización, ambiente laboral, sueldos y salarios, supervisión, características del trabajo son elementos satisfactorios para un trabajador. Se entiende que la motivación implica el impulso de un empleado para conseguir resultados deseados y que este logrará el nivel de satisfacción cuando dichos resultados sean alcanzados o experimentados.

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo se concibe como un proceso social orientado al alto desempeño. Para Stoner y otros (2003), “Es un número pequeño de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas” (p. 547). De esta manera los equipos aseguran resultados oportunos, previsibles y de calidad, haciéndose mutuamente responsables.

El trabajo en equipo aspira a un alto desempeño, dado que se concibe como un proceso social estructurado y flexible, que promueve y facilita la participación activa de las personas para llegar a una meta común, con indicadores claros de productividad, calidad y satisfacción con la vida laboral. Un equipo con estas características es resultado de un esfuerzo deliberado y permanente para transformar a un grupo en un verdadero equipo de trabajo, unido en torno a un objetivo común para lograr un alto desempeño, con relaciones significativas entre los miembros, así como con los clientes y proveedores de la organización. Al respecto, ob. cit., resumen lo siguiente:

Los superequipos o equipos de alto desempeño son grupos de tres a treinta trabajadores procedentes de diferentes áreas de una empresa. Este tipo de equipos, al principio llamados “equipos autoadministrados”, “equipos interfuncionales” o “equipos de alto desempeño”, trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores día con día (p. 548).



De esta manera, los equipos de trabajo resultan de una novedosa mezcla: el líder, un equipo de colaboradores más o menos estable, quienes forman la base de la organización; un conjunto de asesores que se incorporan temporalmente al equipo, algunos de ellos con gran influencia, cuyos conceptos pueden tener gran peso en el líder o en parte del equipo, incluso sin su presencia. Es oportuno precisar las características de los equipos de alto desempeño, las cuales a decir de Rodríguez (2004), son las siguientes:

1. Convergencia de esfuerzos hacia la visión y la misión de la organización.
2. Organización más horizontal, que sigue y facilita el flujo de los procesos de trabajo.
3. Presencia de un liderazgo decidido e inspirador.
4. Sentimiento compartido y claro acerca de la unidad del equipo.
5. Compromiso personal, no sólo laboral, de dar resultados.
6. Número justo de participantes o miembros, como en los equipos deportivos exitosos.
7. Vínculos interpersonales apropiados para realizar la tarea.
8. Límites organizacionales sensatos y disciplina asumida por las personas.
9. Aprovechamiento del conflicto como un medio de aprendizaje y superación.
10. Conciencia de la situación que se vive en la dinámica interna del equipo (p. 147).

Los equipos deben realizar el trabajo básico en forma competente y cumplir con las actividades requeridas. También deben mejorar continuamente en el acatamiento de las actividades y luchar por generar desempeño y satisfacción más altos con resultados y logros. Se convierten en equipos de alto desempeño solo con producir innovaciones, sorpresas agradables y descubrimientos en los cumplimientos y logros de actividades.

Además de las relaciones multifacéticas y el compromiso incondicional entre ellos, los miembros del equipo también toman la responsabilidad en

forma individual para mejorar continuamente el trabajo y los procesos. Tal como lo indican Whetten y Cameron (2005), “Es típica la experimentación, el aprendizaje de prueba y error, las discusiones libres de nuevas posibilidades y la responsabilidad personal de todos para mejorar el desempeño.” (p. 23). De tal forma que el equipo adopta un conjunto de comportamientos que ayudan a propiciar y perpetuar una etapa de desarrollo.

El reto al integrar el trabajo en equipo para el presente y, sobre todo, para el futuro, consistirá en amalgamar estas variedades de intereses en provecho de la institución y de la colectividad, como prioridad, y lograr que durante el proceso se den los beneficios de aprendizaje, madurez e independencia para los miembros del equipo.

### **Incentivos**

La actividad humana suele regirse por incentivos, muchos de los cuales existen a nivel inconsciente. Cada vez que una persona realiza una determinada actividad lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindará satisfacción. Dicho fin es el incentivo que hace posible un accionar.

A nivel laboral, los incentivos suelen apreciarse como una cantidad adicional al salario que obtiene el trabajador por el esfuerzo extra en forma individual. Los incentivos son premios o recompensas que se otorgan al empleado en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica al trabajo. De acuerdo a Gil y otros (2010), los tipos de incentivos más frecuentes son:

- a) Basados en el puesto de trabajo: se emplea la técnica de “valoración de puestos” consistente en la descripción y análisis de las características del puesto agrupándolas en una serie de dimensiones (habilidad, responsabilidad, esfuerzo, condiciones físicas, etc.) a las cuales se les asigna un valor económico.
- b) Basados en el mérito: se centra en las características que presenta la persona, como habilidades, aptitudes y conocimientos.

- c) Basados en el rendimiento: generalmente suele presentar una cantidad mínima que se da a todos y sobre la que se añaden los incentivos. Se establece un estándar o criterio que las personas han de alcanzar para conseguir el incentivo.
- d) Basados en las habilidades: se valora al empleado de bajo nivel en función de las habilidades desarrolladas en el puesto. Se informa al empleado de la cuantía de los incrementos de los complementos salariales a medida que aprende las habilidades para desempeñar el puesto (p. 191).

Para efectos del presente trabajo, los incentivos basados en el puesto de trabajo tienen cabida en el mismo, debido a que los resultados obtenidos mediante la evaluación del desempeño del personal de enfermería, puede motivarse a este equipo a realizar las labores con verdadera voluntad de servicio y en armonía con los compañeros de trabajo atendiendo a las bases de un verdadero liderazgo transformacional.

## **Participación**

El significado motivacional para el trabajador se basa en que la participación satisface la necesidad de autorrealización y desarrollo, asimismo, suele aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos personales conjugándolos con los organizacionales, alcanzando una mayor implicación en el logro. De acuerdo a Gil y otros (2010), las principales técnicas de participación empleadas en las organizaciones son las siguientes:

*La dirección por objetivos y la participación en el establecimiento de metas:* se basan en que la intención de las personas por alcanzar metas y objetivos, determina la dirección de su conducta y el esfuerzo que emplearán en su ejecución. El esfuerzo se incrementa al dar a las personas un punto claro hacia el que dirigir sus energías, además si participan en la fijación de los objetivos,

estos son aceptados con más facilidad y conducen a un aumento de calidad y cantidad del rendimiento.

*Los círculos de calidad:* han sido la técnica de dirección participativa más popular son utilizados para mejorar la calidad del producto y de la vida laboral (p. 192).

Estos círculos de calidad se constituyen de pequeños grupos de personas que efectúan tareas similares y relacionadas que se reúnen regularmente para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad de los productos o servicios, así como para mejorar el trabajo en general, además de armonizar el clima laboral.

La participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercuta en los logros empresariales y en la satisfacción personal. En este principio se soporta el consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, la participación asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y consenso.

### **Sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia se manifiesta al considerarse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia por ser el primer grupo al que se pertenece. Así, la fidelidad a un grupo y el acatamiento de sus normas se deriva en la identidad y seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia. Cada logro del grupo beneficiará a la institución, a sus miembros y a la sociedad.

En virtud de ello, el sentido de pertenencia y satisfacción hace más grata la convivencia, así como un mejor ambiente. Cuando el lugar de trabajo se encuentra en armonía y las herramientas empleadas son las adecuadas, se facilitan las tareas y es más fácil alcanzar las metas. Goñi (2007), expresa que el sentido de pertenencia “es la integración del individuo en el grupo y de

este en la organización” (p. 177). En consecuencia, la presencia de este valor en los trabajadores, en los equipos y en la organización es fundamental para lograr los planes e iniciar proceso de cambio hacia el mejoramiento continuo. Igualmente, comenta el citado autor que este sentimiento de pertenencia se produce cuando:

- El individuo se siente integrado a nivel de su grupo-equipo.
- Los grupos-equipos trabajan con objetivos altamente complementarios.
- Existe un aglutinador de todo el proceso de cambio que impulsa y corrige todos los defectos y fallos que se producen.
- La dirección y el sentido del cambio existen, y están comprendidos y visualizados por la mayoría de las personas (p. 177).

El valor pertenencia o integración permite que las personas se vean y sientan como parte constitutiva de una totalidad. Cada quien debe cuidar todo lo que representa la institución porque tiene un significado importante, una filosofía de la cual se hace partícipe. El sentir orgullo institucional concede un mayor valor a sus miembros. El desarrollo del sentido social de la pertenencia da mayor seguridad y autoestima; quien no tenga este valor debe hacerse una auto evaluación.

### **Clima organizacional**

El desarrollo de la organización permite a los integrantes ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura organizacional abierta y humana alienta la participación y conducta de todos los miembros de la entidad, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que el clima laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el logro de los objetivos planteados.

De acuerdo a Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), el clima organizacional puede ser entendido como “un fenómeno socialmente

construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales debido a que lo que pertenece y ocurre afecta e interactúa con todos” (p. 238). Por ello, se puede decir que el mismo está determinado por la percepción que tienen los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad. Cortés (2003), define el clima laboral como:

El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (p. 5).

Dentro de esta perspectiva, la medición del clima se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una existente en la actualidad, y otra como debería ser.

La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos. Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. Cortés (2003), explica estas dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

**Flexibilidad:** el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo.

**Responsabilidad:** el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

**Recompensas:** el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

**Claridad:** el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización.

**Espíritu de equipo:** el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia a un objetivo (p. 6).

Estos elementos se relacionan con los procesos de gestión, ya sean formales o informales, soportados por la cultura empresarial, los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de estos hagan siendo de vital importancia el rol de los líderes de equipos, los cuales influyen positiva o negativamente en el trabajo.

### **Autorrealización**

La autorrealización está representada en aquellas necesidades más elevadas que se ubican en la cima de la jerarquía de la pirámide de Maslow. Así, el individuo a través de su satisfacción personal, encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo del potencial en una actividad, es una característica de plena felicidad o armonía. Esta necesidad de autorrealización se desarrolla como producto del potencial pleno que posee un trabajador para el cumplimiento de una actividad.

En palabras de Chiavenato (2012), las necesidades de autorrealización “Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida” (p. 44). Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. También se relaciona con la autonomía, independencia, autocontrol, así como la utilización plena de los talentos personales.

### **Desempeño Laboral**

A través del desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias alcanzadas en torno a conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, los cuales contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización. Este término se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como las aptitudes, entendidas estas como la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades que le son asignadas en un período determinado; comportamiento y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Puede afirmarse que el desempeño laboral se relaciona con el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En este sentido, el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles. Al respecto, es Stoner y otros (2003), afirman que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 235). El término está referido a la ejecución de las funciones del talento



humano de una entidad de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

En tanto, Jiménez (2011), plantea que “Desempeño laboral es el proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia de la empresa” (p. 219). También este autor hace referencia a una gestión del desempeño como una visión positiva de las personas que ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas; así como también a identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos.

Igualmente, Chiavenato (2012), explica que el desempeño “se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos... constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (p. 204). Para luego agregar que la excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Esto evidencia que un buen desempeño laboral es una de las más importantes fortalezas con la que cuenta una organización.

En este propósito, Bittel y Ramsey (2008), conciben que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, actitudes hacia los logros y deseo de armonía. Por tanto, el desempeño laboral se vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Así, el desempeño está influenciado por factores tales como la motivación, habilidades y rasgos personales; además de las oportunidades para realizarse. Esto se asocia a la intención del individuo en mejorar cada vez más un desempeño determinado, contribuyendo con ello, a una mejor adaptación en el trabajo u oficio. En torno a ello, Palaci (2005), enfatiza en lo siguiente:

Existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos se encuentran: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas, capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional, expectativas del empleado (p. 237).

Vale destacar que el desempeño laboral se enfoca en brindarle beneficios a los trabajadores por las actividades ejercidas para que se sientan motivados con el trabajo, que sientan un clima organizacional favorable, que puedan dar opiniones y expectativas, que sean tomados en cuenta para ejercer cualquier proyecto, y sobre todo que se sientan motivados con cada retribución que se les pueda dar.

Dentro del desempeño laboral se toman consideraciones que permiten un mayor desenvolvimiento de cada trabajador, obteniendo satisfacción laboral, y una motivación más efectiva, permitiendo un ambiente laboral estable y satisfactorio para cada miembro, hacia una organización efectiva y productiva en el logro de los objetivos.

En resumen, un desempeño laboral efectivo se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el máximo desarrollo de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones. Al vincular esto con el ente de salud motivo de estudio, es importante que el personal de enfermería conozca lo que se espera de ellos y se haga una continua orientación hacia el desempeño efectivo, para lo cual es necesario establecer en cantidad y/o calidad el trabajo a realizar durante un lapso establecido en metas, indicadores o alguna unidad de medida determinada por la institución en la cual se especifique cómo deben realizarse las actividades.

## Competencias

El enfoque de competencia laboral se manifiesta en diferentes planos de la transformación productiva, entre los que cabe destacar: la generación de ventajas competitivas en mercados globales; la dinámica de la innovación tecnológica y de la organización de la producción y del trabajo; la gestión de recursos humanos y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado. (Alles, 2006).

De modo particular, el modelo de competencias surge como una opción estratégica en la gestión del talento humano integral, como una manera de disponer de un equipo de colaboradores con las características requeridas para el efectivo cumplimiento de los puestos de trabajo. En este propósito, la gestión por competencias laborales busca atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la formación consciente de los procedimientos del personal, teniendo en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un óptimo desempeño dentro de la empresa.

En opinión de Rábago (2010), citando a Boyatsis (1982), “las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 24). Estas características subyacentes se relacionan con los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que posee una persona y que le permiten ser exitoso al desarrollar una actividad.

También, Alles (2006), cita a Spencer y Spencer (1993), quienes explican que “competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 86). Son características que algunas personas dominan mejor que otras y que las hacen destacarse y ser efectivas en un determinado contexto.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el

poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). (Marchant, 2010). Al respecto, el conocimiento es una competencia relativamente fácil de desarrollar mediante la capacitación, lo que también puede resultar económica.

Entonces, las competencias son personales e individuales, quien tiene una cualidad o característica particular, es considerado más apto y capacitado para realizar una determinada labor. Asimismo, las competencias suelen añadir un plus o valor económico a la organización y, un valor social a quien las tiene.

## **Responsabilidad**

Este valor es definido por Stoner y otros (2003) como “Capacidad para aceptar las consecuencias de los actos cometidos consciente y voluntariamente” (p. 325). Entonces, este concepto aplicado al contexto organizacional posibilita elevar y mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del perfil de cada integrante de la empresa en pro de cumplir con sus funciones y objetivos, con lo cual se genera un valor agregado a la sociedad.

En función de lo expresado, Whetten y Cameron (2005), señalan que en un equipo de trabajo “Es típica la experimentación, el aprendizaje de prueba y error, las discusiones libres de nuevas posibilidades y la responsabilidad personal para mejorar el desempeño” (p. 23). Así, un comportamiento responsable ayuda a propiciar el logro de los objetivos institucionales. Además, al fomentar la responsabilidad se mejora sustancialmente la capacidad de respuesta al cambio.

Asimismo, el hecho de asignar nuevas responsabilidades al personal los anima a ser proactivos y creativos en la resolución de los problemas rutinarios. La valorización de la responsabilidad puede ser tanto ética como legal. En este contexto, se desprende la conceptualización planteada por Guédez (2010):

La responsabilidad es la teoría ética o ideológica que una entidad ya sea un gobierno, corporación, organización o individuo tiene hacia la sociedad. Esta responsabilidad puede ser “negativa”, significando que hay responsabilidad de abstenerse de actuar (actitud de “abstención”) o puede ser “positiva”, significando que hay una responsabilidad de actuar (actitud proactiva) (p. 43).

En virtud de lo señalado, la responsabilidad puede tener dos formas; por un lado, puede ser negativa, es decir, existe la responsabilidad de alguien al inhibirse de proceder; o en su defecto, puede ser positiva, implicando que sí hay una responsabilidad por parte de alguien de actuar.

Cabe agregar el término responsabilidad compartida, el cual según el planteamiento de Chiavenato (2012), “es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común” (p. 350). Así, los líderes como elementos del sistema organizacional requieren de un pleno conocimiento acerca de la importancia que tiene la actitud del talento humano ante una situación que atente contra los valores institucionales. Así, este valor requiere estar presente en el cumplimiento de las funciones que le son asignadas al personal de enfermería, conducente a acciones favorecedoras para el logro de los objetivos de la institución hospitalaria.

### **Toma de decisiones**

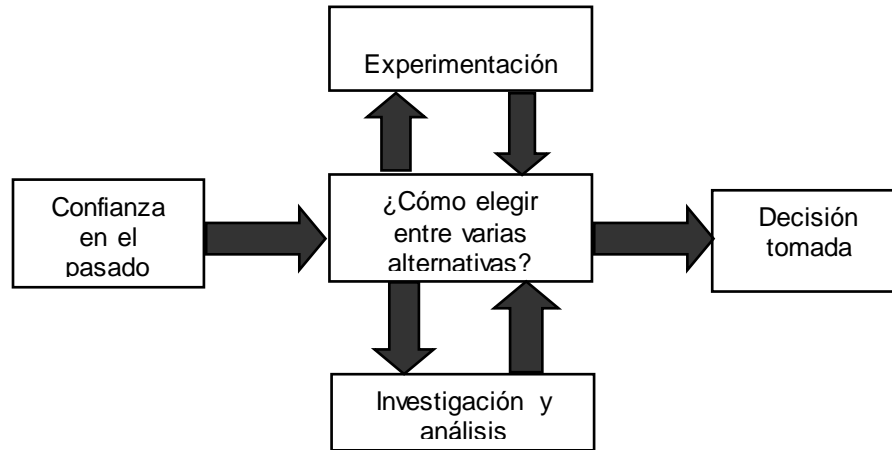
La toma de decisiones es una actividad primordial, debido a que permanentemente es necesario determinar qué hacer, quien lo hará, cuándo y dónde lo hará y a veces incluso cómo se hará; sin embargo, el proceso decisor es apenas uno entre los varios pasos de la planeación, aún si se le realiza rápidamente y sin mayor reflexión o si su influencia sobre las acciones dura sólo unos cuantos minutos. Por lo demás, también está presente en la vida cotidiana de toda persona. Es raro que un curso de acción pueda ser juzgado en forma aislada, porque prácticamente en todas las decisiones se deben tomar en cuenta otros planes.

Según lo planteado por Koontz y Weihrich (2012), “la toma de decisiones se define como la selección de una línea de acción entre alternativas, y es la parte central de la planeación. No puede decirse que hay un plan si no se ha tomado una decisión, de dedicar recursos, dirección o reputación” (p. 120). El tomador de decisiones más que buscar soluciones, explora soluciones satisfactorias que integren los criterios. Si se encuentran con facilidad muchas soluciones, se pueden elevar los criterios para reducir errores; si se encuentran muy pocas, los criterios bajan. Hien (2008), indica cuatro aspectos básicos para la toma de decisiones, estos comprenden:

1. La certeza: las decisiones de deben tomar teniendo en cuenta que las condiciones futuras pueden diferir mucho de las que prevalecen al tomar la decisión. Sin embargo, muchas decisiones empresariales se pueden tomar dentro de las condiciones que se aproximen a la certeza.
2. Riesgo: una decisión tomada frente a un riesgo puede estar al frente de probabilidades conocidas.
3. La incertidumbre: hay incertidumbre cuando se desconocen las probabilidades asociadas con la ocurrencia o no ocurrencia de los eventos.
4. La competencia: muchas de las decisiones empresariales se toman ante la competencia, esto es, que uno de los factores a considerar es qué hará la competencia si se toman ciertas medidas (p. 22)

También plantea este autor que una decisión es una asignación irrevocable de recursos, productos de un análisis de objetivos y preferencias. Irrevocable se refiere al hecho de que, una vez tomada una decisión, se han comprometido de una manera irreversible los recursos, uno de los cuales es el tiempo. El proceso de decidir es la consideración profunda de cómo se realizará la planificación, quien estará involucrado, cuál será el calendario, las consecuencias anticipadas y no anticipadas de dicha decisión, y los recursos que se necesitan. Koontz y Weihrich (2012), parten de tres enfoques básicos para la selección entre alternativas de acción,

representados por: experiencia, experimentación e investigación y análisis, los cuales se reflejan en la figura 2.



**Figura 2. Bases para seleccionar cursos alternativos de acción**

Fuente: Koontz y Wehrich (2012).

### *Experiencia*

El apoyo en la experiencia acumulada cumple en la toma de decisiones un papel probablemente más importante del que se concede. Para ob. cit. “Quizás esta actitud sea tanto más pronunciada cuanto mayor sea la práctica de un administrador y más elevado el nivel que ha alcanzado en una organización” (p. 124). Los administradores con experiencia suelen creer, a menudo sin siquiera darse cuenta de ello, que tanto los éxitos que han alcanzado como los errores que han cometido constituyen guías casi infalibles para el futuro.

### *Experimentación*

Una modalidad para decidir entre alternativas consiste en probar una de ellas para ver qué sucede. La experimentación es muy común en la investigación científica. Se dice que es la única manera en que un

administrador puede estar seguro que un plan es correcto, en vista especialmente de los factores intangibles, probar las diversas alternativas para identificar la mejor de ellas. La técnica experimental es quizá la más costosa de todas, sobre todo cuando un programa demanda fuertes inversiones de capital y personal y la empresa no puede permitirse la estricta aplicación de varias alternativas. En consecuencia, esta técnica sólo debe emplearse después de haber considerado otras alternativas.

### *Investigación y análisis*

Una de las técnicas más efectivas para la selección de alternativas en el caso de decisiones importantes es la de investigación y análisis. Este método supone la resolución de un problema mediante un previo conocimiento en profundidad. Implica, por lo tanto, la búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas cruciales de la meta que se pretende alcanzar.

Vale destacar que, uno de los pasos más importantes del método de investigación y análisis es la elaboración de un modelo para la simulación del problema. Quizás la simulación más útil es la representación de las variables de un problema por medio de términos y relaciones matemáticas. La conceptualización de un problema es un gran paso hacia la solución.

### **Comunicación**

En términos generales, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual obtienen información del entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. Al respecto, Amorós (2007), comenta que la comunicación “Es la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los



pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que este sea comprendido” (p. 133).

Entonces, una idea o pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas. La importancia en la organización radica en que una falla puede ser un elemento perturbador para el logro de los objetivos. El fenómeno de la comunicación está presente en todas las características que definen el concepto de organización. En este sentido, Gil y otros (2010), puntualizan los siguiente:

1. Las organizaciones están orientadas hacia fines que se pretenden conseguir, estos han de ser conocidos por sus miembros para su cumplimiento.
2. Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos, la comunicación permite las relaciones entre las unidades.
3. La diferenciación de funciones exige delimitación de las mismas.
4. La coordinación de las actividades de sus miembros exige proceso de comunicación.
5. La continuidad en el tiempo requiere la transmisión de los elementos que mantienen la identidad a través de un proceso de comunicación (p. 150).

Es fundamental entonces que el personal conozca sus obligaciones, la forma de realizar el trabajo y el nivel de desempeño que se espera de ellos. En este sentido, acotan los autores antes citados que “Una comunicación efectiva, debe emplear la doble vía, es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados” (p. 151). Si este fenómeno no se produce o se realiza deficientemente, pueden presentarse problemas de motivación, clima laboral poco armónico, roces personales, entre otros.

Si no existe una estrategia comunicacional para difundir el plan estratégico no habrá conexión para la materialización de los nuevos caminos que benefician a la entidad. Es importante acotar que los programas de comunicación se deben implantar con la finalidad de que en el proceso de

comunicación se comprenda y se internalice la filosofía estratégica de la empresa. Con respecto a la comunicación organizacional, Kaplan y Norton (2005), plantean lo siguiente:

La comunicación es un factor clave para el éxito de la organización. Si los empleados no entienden la visión, es aún menos probable que entiendan la estrategia propuesta para alcanzar dicha visión. Sin entender la visión y la estrategia, los empleados no pueden improvisar para encontrar formas de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos (p. 237).

Entonces, la comunicación organizacional puede ser entendida como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes internos y externos, todo ello con el fin de que aquella cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización, dirección y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

En efecto, la comunicación es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. También es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente

conducente a la motivación dependen del proceso de comunicación. Más aún, permite determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

En el proceso de toma de decisiones, la efectividad de la comunicación es fundamental para que el personal con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la empresa establezca los principios corporativos que van a definir el comportamiento y conductas dentro de la organización.

Al respecto, Guerin (2009), explica que en ese proceso se realiza el diagnóstico estratégico para conocer las debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades con la finalidad entender y definir en qué posición estaba y donde está hoy la organización. Se establece el modelo de gerencia estratégica, es decir, la definición de misión, visión y objetivos estratégicos que le dan forma al rumbo de la entidad. Se exploran las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Estas opciones estratégicas se convertirán en planes de acción concretos, logrando desplegar cada proyecto estratégico, definir objetivos y las estrategias de cada área funcional para ser reflejado en el presupuesto estratégico; por último, medir el desempeño de la organización a través de puntos y herramientas de control estratégico que permitan el seguimiento y la generación de acciones preventivas y correctivas en la ejecución de la estrategia con cohesión para el proceso de toma de decisiones.

### **Visión Compartida**

La visión compartida involucra un compromiso común para lograr alcanzar el futuro deseado y el propósito de la organización. Esta ha sido

señalada por parte de Dess y Picken (2000), citados por García, Romerosa y Lloréns (2005), como “una condición necesaria, aunque no suficiente, para el desarrollo de una organización que pueda aprender, adaptarse y responder eficazmente a un ambiente rápidamente cambiante y competitivo” (p. 22).

No estimular una visión compartida constituye una de las principales dificultades que bloquean el aprendizaje organizativo; no obstante, forzar en vez de compartir la visión no permite generar el aprendizaje organizativo sino apatía, complacencia e incluso resentimiento; por ello, la idea fundamental es lograr que la visión personal se transforme en visión general y que no sólo sea aceptada, sino que sea apropiada, entonces verdaderamente será una visión compartida. Cuando se logra esto se genera un fuerte vínculo y esta conexión lleva a todos los integrantes del equipo a obtener mejores resultados.

Este interés común es un fuerte motivador personal que genera poder e inspira a que una idea inicialmente individual, se convierta en una general. Esta visión origina lo que realmente se desea crear, el camino a seguir. Es así como, la visión compartida es el primer paso para que el talento humano comience a trabajar en conjunto, innovando y enfrentando los riesgos que esta implica. Las visiones compartidas surgen de visiones personales que se saben, así es como se energizan y alientan el compromiso. Hay organizaciones que alientan a sus integrantes a tener visiones personales para poder generar cambios y llegar a las visiones compartidas.

### **Bases Legales**

Al realizarse una investigación es necesario consultar el marco legal del estudio vinculado al conjunto de leyes que le son inherentes. Al respecto, Ramírez (2010), expresa que: “Las bases jurídicas establecen los patrones que se constituyen en el fundamento legal del estudio, además permiten establecer la relación que se presenta en los textos legales con la

investigación” (p. 53). Al respecto, el sustento legal está integrado por las regulaciones que se encuentran vinculadas con la investigación, por lo que se considera relevante desarrollar la siguiente normativa legal:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Gaceta Oficial N° 36.860, de fecha diciembre 30, 1999**

**Título III**

**De los derechos humanos y garantías, y de los deberes**

**Capítulo V**

**De los derechos sociales y de las familias**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que Toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una Existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a Garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**Artículo 89.** El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado.

La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más

favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

Los artículos antes mencionados hablan sobre el derecho que tienen los ciudadanos al trabajo digno y que brinde condiciones dignas e intelectuales aptas para cada persona, tomando en consideración un aspecto importante para la presente investigación, como es el de tener un puesto que permita ejercer la carrera de enfermería y realizar las actividades bien definidas, respetando a las personas y no extralimitando las capacidades tanto intelectuales como físicas del personal de enfermería.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).**

**Gaceta Oficial N° 6.076**

## **TÍTULO I NORMAS Y PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES Capítulo II Principios Rectores**

**Artículo 18.** El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.

La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios:

1. La justicia social y la solidaridad,
2. La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales, por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.
3. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
4. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos.
5. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o a esta Ley es nula y no genera efecto alguno.

7. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de edad, raza, sexo, condición social, credo o aquellas que menoscaben el derecho a la igualdad ante la ley y por cualquier otra condición.

**Artículo 26.** Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

**Artículo 35.** Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

**Artículo 40.** Se entiende por patrono o patrona, toda persona natural o jurídica que tenga bajo su dependencia a uno o más trabajadores o trabajadoras, en virtud de una relación laboral en el proceso social de trabajo.

**Artículo 55.** El contrato de trabajo es aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social de trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta Ley.

#### **Capítulo IV De las Invenciones, Innovaciones y Mejoras**

**Artículo 320.** El proceso social de trabajo constituye la fuente fundamental del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, requerido para la producción de bienes y la prestación de servicio a la sociedad. Las invenciones, innovaciones y mejoras son producto del proceso social de trabajo, para satisfacer las necesidades del pueblo, mediante la justa distribución de la riqueza.

**Artículo 326.** Los autores y autoras de las invenciones, innovaciones o mejoras de servicio, mantienen sus derechos en forma ilimitada y por toda su duración sobre cada invención, innovación o mejora. Queda autorizado el patrono o la patrona para explotar la obra solo mientras dure la relación de trabajo o el contrato de licencia otorgado por el trabajador o la trabajadora al patrono o a la patrona, pero el inventor o inventora o los inventores e

inventoras tendrá derecho a una participación en su disfrute cuando la retribución del trabajo prestado por este sea desproporcionada con la magnitud de los resultados de su invención, innovación o mejora.

En relación a los artículos antes citados debe destacarse que, es obligación del Estado fortalecer las fuentes de empleo de manera digna a las personas para garantizar su existencia y una ocupación productiva en el entorno social, así como en la institución hospitalaria motivo de estudio. También la LOTTT se relaciona con la investigación debido a que a través de esta se conocerá el esfuerzo y dedicación que posee el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, mediante las actividades que ejecutan, con miras a brindar una propuesta para así poder establecer de manera efectiva el modelo estratégico de liderazgo transformacional.

### **Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014).**

#### **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 6148**

#### **TÍTULO I**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Artículo 1.** La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país

**Artículo 6.** La planificación pública se fundamenta en los siguientes elementos:

**1. Prospectiva:** identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad.

**2. Integral:** toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas.



**3. Viabilidad:** constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.

**4. Continuidad:** permite, sostiene y potencia procesos de transformación, con el propósito de materializar los objetivos y metas deseadas.

**5. Medición:** incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan.

**6. Evaluación:** establecimiento de mecanismos que permita el seguimiento del plan y su evaluación continua y oportuna, con el propósito de introducir los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan.

Esta ley regula lo relacionado a la planificación pública, por tanto, las entidades del Estado deben contemplar lo establecido en dicha norma, especialmente de interés para el presente estudio, pues un modelo estratégico es un aspecto de planificación.

## **DEFINICION DE TERMINOS BASICOS**

Según. Arias. (2006), “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados o contiene sólo los vocablos o expresiones inmersas en el problema”. (p.69). en este sentido, es la aclaración del sentido en las que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema.

**Coordinación:** Acción y efecto de disponer elementos y realizar la concertación de todos los medios y esfuerzos relacionados con la atención,

hacia un objetivo en común. Utiliza el conocimiento para conciliar y armonizar los esfuerzos hacia los objetivos planteados.

**Estilos de liderazgo:** combinaciones diferentes de tareas y conductas de relación que se utilizan para influir en los demás con objeto de lograr metas.

**Liderazgo de Enfermería:** El liderazgo de Enfermería como un “proceso de influencia sobre las personas para alcanzar las metas, el líder centra su atención en las personas.

**Liderazgo Transformacional:** Proceso de influencia en el cual los líderes influye sobre los seguidores. Así mismo, los líderes resultan afectados y modifican sus respuestas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de los seguidores.

**Liderazgo Transaccional:** Es reforzamiento contingente según Bass (1985,1990). Se da cuando los líderes recompensan positiva o negativamente, de acuerdo al rendimiento de los seguidores y los resultados obtenidos respecto a los esperados.

**Liderazgo Laissez- Faire:** Describe a los líderes que evitan influenciar a los colaboradores eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no establecen metas claras y no ayudan al grupo a tomar decisiones.

**Niveles de la Organización:** Estos niveles están diseñados para enfrentar los desafíos internos (tecnología) y externos (ambiente).

**Nivel estratégico:** Corresponde al más alto nivel dentro de la organización está compuesto por los directores y accionistas. En este nivel se toman decisiones, se establecen los objetivos de la organización, y se establecen las estrategias necesarias para alcanzarlos.

**Nivel Táctico (Intermedio):** Mediador o gerencial, a este nivel pertenece los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encarga de articular los niveles estratégico y operacional. Adecua las decisiones tomadas en el nivel institucional a las acciones realizadas en el nivel operacional

**Nivel operativo (técnico):** Se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización, es donde se realizan las tareas y operaciones. Comprende la realización de actividades cotidianas de la empresa, el trabajo relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización.

**Supervisión:** Proceso sistemático de control, seguimiento y evaluación de carácter administrativo que lleva a cabo una persona en relación con otras a fin de lograr la mejora del rendimiento profesional, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

### **Sistema de Variables**

En seguimiento a Balestrini. (2002), se tiene que. “Una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía”. (p. 113). De esta manera, una variable se considera una propiedad que puede cambiar y es susceptible de medirse. En los trabajos de investigación constituye el centro del estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos teniendo la variable independiente y dependiente.

*Variable independiente*

Una variable es independiente cuando se presume que los cambios de valores de esta variable determinan cambios en los valores de otra (Tamayo y Tamayo. 2009). Se caracteriza por no depender de algo para categorizarse. La variable independiente de esta investigación está representada por el modelo estratégico de liderazgo transformacional. Definida conceptualmente como: propuesta de acción dirigida a desarrollar una herramienta de planificación que facilite la actuación del personal de enfermería para impulsar, dirigir y mantener la conducta de las personas dentro del entorno laboral.

#### *Variable dependiente*

Para el autor antes citado, la variable dependiente. “Es la propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente”. (p. 169). Están sujetas a ser medidas. La variable dependiente del presente trabajo está representada por el desempeño laboral. Definida conceptualmente como: Actuación que manifiestan los enfermeros para cumplir sus funciones dentro del área de trabajo, cómo se desenvuelven y de qué manera lo hacen para el cumplimiento de los objetivos. Una vez definidas las variables es recomendable su Operacionalización, es decir, descomponerlas e identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa.

De acuerdo a Hurtado, Toro. (1999), “la Operacionalización es un proceso a través del cual se identifican los indicadores que caracterizan a las variables (categorías) de la investigación, de tal forma que puedan ser observadas y medidas con precisión y facilidad”. (p. 58). En el cuadro 1, se desarrolla la operacionalización de la variable de la presente investigación.

### Cuadro 1. Operacionalización de la variable

**Objetivo general:** proponer un modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento
Desempeño laboral	Actuación que manifiestan los enfermeros para cumplir sus funciones dentro del área de trabajo, cómo se desenvuelven y de qué manera lo hacen, para el cumplimiento de los objetivos	Motivacional	- Satisfacción laboral	1	Cuestionario
			- Trabajo en equipo	2	
			- Incentivos	3	
			- Pertenencia	4	
			- Aceptación	5	
		Aptitudinal (Saber hacer)	- Autorrealización	6-7	Cuestionario
			- Competencias	8	
		Actitudinal (Saber ser)	- Responsabilidad	9	Cuestionario
			- Toma de decisiones	10	
- Comunicación	11				
			- Visión compartida	12	
			- Participación		

Fuente: Barrios (2019)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Al desarrollarse cualquier tipo de investigación se requiere de una metodología que indique los métodos y procedimientos utilizados para clarificar el estudio del problema. Asimismo, permite orientar y enfocar al lector en lo que se hizo, por qué y cómo se hizo el trabajo, así como las explicaciones del tratamiento estadístico efectuado para la obtención de datos por los cuáles el investigador se guía e interpreta en función del logro de los objetivos planteados. Al respecto, Sabino (2006) expresa que en la metodología:

Es usual hacer mención al diseño concreto que se ha elaborado y la justificación del mismo; a las técnicas de recolección de datos empleadas, a los instrumentos utilizados y a las formas en que se ha procedido eventualmente a efectuar mediciones, seleccionar una muestra o realizar un instrumento estadístico de la información obtenida (p. 35).

De tal forma, es posible inferir que la metodología se refiere al camino a seguir para lograr los objetivos planteados, así como también hace referencia a las técnicas y métodos adecuados de análisis de información aplicados en la investigación, cuyos resultados tengan la mayor exactitud y fiabilidad posible y que, a su vez, permitan una clara interpretación de los hechos y fenómenos relacionados con el problema que se investiga.

## **Diseño de la Investigación**

En la fase inicial de un proyecto es necesario avizorar el diseño de investigación a utilizar en atención a los objetivos que se planteen. Este constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes. Palella y Martins (2010), sostienen que “El diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico” (p. 86). A tal fin, la estrategia de investigación se relaciona con las acciones que se emprenden para cumplir los objetivos trazados. El presente estudio empleó el diseño no experimental, el cual a decir de ob. cit.:

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos (p. 87).

Este tipo de diseño se vincula con las decisiones que se toman para la recolección de los datos, particularmente, se observa un efecto ya ocurrido e indaga acerca de las causas y factores que ocasionaron una determinada situación en el pasado. En este trabajo se abordó la situación presentada en el Departamento de Enfermería del Hospital I Santo Domingo; en torno a la problemática de liderazgo y la baja en el desempeño laboral, a objeto de proponerles como solución a ese contexto un modelo estratégico de liderazgo transformacional; para ello, se analizó la realidad presentada a fin de conocer las causas y efectos de la situación.

## **Enfoque de Investigación**

El paradigma o enfoque de investigación determina el esquema teórico o la vía de percepción y comprensión del mundo, que el investigador ha adoptado. Asimismo, se toma como las actitudes lo que implica una metodología determinada. Los enfoques pueden ser de investigación cuantitativa y cualitativa. Para el presente estudio se toma el primero, sobre el cual Tamayo y Tamayo (2009), sostiene que:

En el enfoque cuantitativo la realidad objeto de estudio es independiente de los estados subjetivos de las personas y del investigador, se verifica las relaciones objeto de estudio confrontándolas con la realidad. Su estructura metodológica busca medir los conceptos enunciados en las variables que sustentan las teorías que orientan el proceso de investigación, por lo cual los datos deben ser representativos, válidos y confiables (p. 47).

Según puede apreciarse, en este enfoque se busca esclarecer el significado de una cuestión o problema delimitado, lo que implica que se le da solución a una situación real específica, mediante el análisis de la información utilizando diversas fuentes para estudiarlo y resolverlo. La aplicación de este paradigma en el presente estudio puede apreciarse debido a que se construyó el conocimiento a partir de la realidad de un contexto laboral y de sus estructuras sociales, es decir, que se partió de observaciones debidamente constatadas y verificadas.

## **Tipo de Investigación**

Una investigación se estructura bajo un marco estratégico que comprende varias alternativas para su estudio, englobadas y unidas en un esquema general que permite realizar las actividades propuestas por el investigador, en función de describir el problema planteado y encontrar datos



que aclaren su realidad para poder establecer interpretaciones con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación. Paella y Martins (2010), señalan que “El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 88).

En efecto, el tipo de estudio permite proporcionar las indicaciones requeridas para el trabajo que se estime efectuar. De manera específica, el presente trabajo se califica como una investigación de campo, la cual para Arias (2012):

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

Se desprende del anterior criterio, que las investigaciones de campo son las que se realizan directamente en el lugar objeto del estudio, de donde son extraídos los datos, considerados como primarios. Asimismo, los instrumentos de recolección de datos se aplican en ese mismo sitio. En esta investigación la información fue extraída del lugar donde ocurría la problemática, es decir, del Departamento de Enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, estado Mérida.

Igualmente, se utilizó la investigación documental como medio de recolectar información relevante. Al respecto, expresa ob. cit.: “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas audiovisuales o electrónicas” (p. 27).

De esta forma, se adoptó este tipo de estudio por cuanto una fuente obligatoria de búsqueda de información estuvo representada por

documentos. Se analizó la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas precisas de la documentación existente y que, de manera directa o indirecta, aportaban la información referente al motivo de estudio. En tal sentido, se consultaron y analizaron libros, trabajos, informes, documentos legales, entre otros; constituyendo una importante herramienta para el desarrollo del sustento teórico de la investigación.

También se califica como documental debido a que se emplearon antecedentes de otros trabajos relacionados con el presente, de los cuales se tomaron los principales elementos para vincularlos con el estudio. Este proceso de arqueología documental se basó en la búsqueda y estudio de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, impresas o en línea mediante el uso de internet.

### **Nivel de Investigación**

En una investigación es importante determinar el nivel que esta tendrá a fin de determinar el alcance del estudio. Atendiendo al planteamiento de Arias (2012), quien explica lo siguiente: “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23); se deja entonces establecido de manera clara, cuál será la trascendencia del estudio. Al aplicar este concepto al presente trabajo, el nivel seleccionado es el descriptivo, al permitir analizar, estudiar y describir la realidad que es objeto de estudio. En referencia a ello, Palella y Martins (2010), opinan lo siguiente:

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 92).

Así, se describen características fundamentales del contexto, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos de importancia y establecer su comportamiento. De manera específica, en el presente estudio, se hace referencia al proceso de liderazgo en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo.

### **Modalidad de Investigación**

Las investigaciones pueden conducir hacia la descripción y posterior solución o propuesta de solución de un problema, esto aporta relevancia práctica al trabajo y, este fin último se orienta a proponer una solución a la problemática respectiva, ello hace que los trabajos sean ubicados como proyectos factibles. Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2012), sostiene que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 25).

Lo expresado en la cita precedente, se relaciona con la elaboración de una propuesta viable que bien puede estar dirigida a atender necesidades específicas, las cuales han sido determinadas haciendo uso de un diagnóstico, mediante el cual se espera crear un nuevo producto, fundamentado en un proceso sistemático, que haya partido de una

descripción para determinar necesidades, consecuencias de esos hechos y la identificación de tendencias futuras.

Así, la presente investigación califica como un proyecto factible porque se encuentra orientada a la formulación de una propuesta realizable que atiende las necesidades presentadas en un órgano de salud pública, además de estar apoyado por una investigación de campo y documental, en las cuales se sustenta este trabajo, lo que puede considerarse como un supuesto viable de realizar y factible de aplicación por parte del ente objeto de estudio.

Sintetizando la metodología empleada en esta investigación, se evidencia que el diseño del estudio es no experimental, con un enfoque cuantitativo, tipología de campo y documental, el nivel de investigación seleccionado es descriptivo y la modalidad del trabajo se ajusta a un proyecto factible. Estos aspectos del camino metodológico abren paso a la orientación de otros puntos que requieren ser desarrollados, tales como la población y la muestra.

### **Población y Muestra**

Los estudios investigativos requieren definir los individuos que suministrarán la información pertinente. Arias (2012), sostiene que la población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81); es decir, se constituye por los individuos o unidades que poseen rasgos similares y en los cuales se hace el estudio correspondiente dentro de la metodología a seguir. De acuerdo a este concepto, la población de la presente investigación estuvo constituida por veinte (20) informantes adscritos al Departamento de Enfermería del Hospital I Santo Domingo.

Por otra parte, en relación a la muestra, esta consiste en una parte más pequeña de la población que posee las mismas características. Balestrini (2002), explica que “Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p. 142). De tal forma que se considera una parte representativa de la población.

Adicionalmente, Palella y Martins (2010), explican que, “en un estudio el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal, o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra” (p. 116). En atención a esto, en el presente trabajo la población fue estudiada en su totalidad por considerarse finita y manipulable, sin aplicarse el muestreo, es decir, que se correspondió con un estudio censal.

En seguimiento a lo planteado por Arias (2012), se tiene que el censo “busca recabar información acerca de la totalidad de una población” (p. 33). Así, se tomaron completamente los sujetos que integraban la población, con lo cual, los resultados obtenidos presentarían menos errores en el proceso de recolección de datos, además de considerarse como fidedignos.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos permiten obtener información sobre el problema de estudio, en forma sistemática y se seleccionan de acuerdo al problema de investigación. Al respecto, Palella y Martins (2010), las definen como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 126). Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario tomar en cuenta una serie de procedimientos que permitieron verificar la situación problema consultando fuentes de información primarias.

De esta forma, en el estudio se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta. En referencia a la misma, Arias (2012), explica que la

encuesta es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). En seguimiento a esto, se le solicitó al personal de enfermería, su opinión por ser conocedores y protagonistas de la situación estudiada y estar directamente relacionados con el problema. Esta técnica se aplicó para determinar el desempeño laboral del personal de enfermería.

En otro orden de ideas, al hacer referencia a los instrumentos de recolección de datos, estos comprenden los medios o herramientas materiales para recabar y almacenar la información. Según el autor antes citado, “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69). En la presente investigación, la técnica de la encuesta utilizó como instrumento un cuestionario, el cual para Balestrini (2002):

Es un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y variables de la investigación, a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado (p.138).

Se deriva del concepto emitido, que este instrumento facilita el proceso de recolectar información de manera clara y precisa, a través de las preguntas formuladas a los sujetos, con base a la variable a medir. Tomando lo expresado en la cita se escogió un cuestionario con respuestas tipo Likert, el mismo se constituyó por una serie de proposiciones dirigidas al personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida; de su aplicación se obtuvieron datos fidedignos para desarrollar el objeto de estudio.

## Validación de los Instrumentos

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la validez “puede tener diferentes tipos de evidencias, entre ellas: validez de contenido que se refiere a todos los aspectos que pueden quizás ser dichos u observados respecto de la propiedad, consiste esencialmente en el juicio”. (p. 108).

A tal fin, en la presente investigación se utilizó la validez de contenido para conocer el grado en el cual el instrumento seleccionado reflejaba un dominio específico de la variable a medir, de tal forma que se sometió el cuestionario a un juicio de expertos. Para ello, se le entregó una matriz de expertos a los especialistas escogidos para el caso, quienes evaluaron cada uno de los ítems presentes en dicho instrumento.

Según Hernández y otros (2006), “un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir” (p. 89). Este grupo de expertos, encargado de cumplir con esta etapa de diseño de los instrumentos, se constituyó por: un (1) conocedor de Metodología de la Investigación y (1) un experto en Administración Pública en Gerencia Hospitalaria; personas poseedoras de amplios conocimientos en cada área.

En esta fase, los especialistas emitieron sus juicios sobre la redacción, definición y comprensión de cada variable y su objeto. Los aspectos evaluados en este proceso de validación se orientaron a lo siguiente: (a) redacción; (b) relación con la variable; (c) relación con las dimensiones y (d) relación con los indicadores.

## Fases de la Investigación

En virtud de las pautas señaladas por la UPEL (2012), con respecto a las etapas que deben ser cumplidas en las investigaciones realizadas bajo la modalidad de proyectos factibles, en el presente estudio se desarrollaron las siguientes:

**Fase I. Diagnóstico:** consiste en establecer un estudio de situación y en desarrollar los objetivos. Se puntualiza la realidad problemática y los factores que influyen de acuerdo a la variable de estudio, descrita mediante las bases teóricas. Luego se llevó a cabo la aplicación del instrumento diseñado para tal fin, este proceso diagnóstico, se apoyó en un análisis estadístico descriptivo, presentándose cuadros de datos de frecuencias y porcentajes, finalmente se realizó una descripción precisa de cada uno de los ítems establecidos.

**Fase II. Factibilidad del estudio:** en esta fase se desarrolla la fundamentación teórica de la propuesta, se estableció la factibilidad de la misma, a fin de determinar la viabilidad científica del estudio, por esta razón, se estudiaron los aspectos técnicos, financieros, sociales e institucionales que reflejaron la factibilidad de ejecutarse el aporte de la investigación, determinando las formas o alternativas de ejecución del mismo; lo que justificó las razones para abordar un proyecto factible.

**Fase III. Diseño de la propuesta:** teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y factibilidad del estudio, se procedió al diseño de la propuesta de un modelo estratégico de liderazgo transformacional como motivador del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo. Así como a presentar los recursos necesarios para su ejecución: análisis y conclusiones sobre su viabilidad o la misma factibilidad del proyecto.



## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez obtenida la información es preciso seguir una serie de pasos a fin de organizarla para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Los datos fueron sometidos a las técnicas de registro y tabulación, lo que permitió la reducción y síntesis de los mismos en función de su posterior interpretación, después de aplicar la técnicas e instrumentos de recolección de información, se clasificaron, registraron y tabularon para su posterior análisis e interpretación. La opinión de Hurtado (2012), acerca de la técnica de análisis de datos expresa lo siguiente:

Obtenidos los datos, será necesario analizarlos a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados al principio de la investigación, en este punto de la metodología el investigador debe especificar qué tipo de análisis utilizará. Algunas investigaciones admiten análisis estadístico, otras requieren análisis de contenido o análisis semiológico (p. 170).

El análisis de los datos del estudio se realizó de manera sistemática. En relación a la aplicación del cuestionario a los informantes seleccionados, la información recabada fue objeto de análisis mediante la estadística descriptiva, presentándose en cuadros a través de frecuencias y porcentajes en correspondencia con cada variable e indicadores, con el fin de realizar un análisis crítico de manera cuantitativa.

Atendiendo al planteamiento que efectúan Hernández y otros (2006), “Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado de errores”, el investigador procede a analizarlos” (p. 408). Este análisis se realizó haciendo uso del computador para un mejor manejo de los datos obtenidos, a través del cual se registraron y debidamente guardaron para su posterior consulta.

Por consiguiente, se realizó la recolección de los datos producto de las respuestas aportadas por el personal de enfermería, para luego proceder a

organizar y calificar la información, con el propósito de verificar que dichos datos permitieron el alcance de los objetivos formulados, así como el desarrollo de la propuesta del estudio. Posteriormente, con los datos debidamente tabulados se representaron en tablas de frecuencia absoluta y relativa.

Igualmente, se efectuó un análisis cualitativo de los resultados obtenidos haciendo uso para ello del marco teórico del estudio. Tal como lo señalan Hernández y otros (2006), acerca de dicho análisis, el mismo “proporciona profundidad a los datos, dispersión riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (p. 21). Según puede apreciarse, en el enfoque cualitativo se busca esclarecer el significado de una cuestión o problema delimitado, lo que implica que se le da solución a una situación, mediante el análisis de la información utilizando diversas fuentes para estudiarlo y resolverlo.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados generados a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos del presente estudio, orientado a proponer un modelo estratégico de liderazgo transformacional como motivador del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

En relación a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a dicho personal de salud, se utilizaron gráficas columnares para su representación. Además, se muestran los resultados en la escala escogida para las respuestas de acuerdo a las alternativas planteadas atendiendo a los indicadores seleccionados.

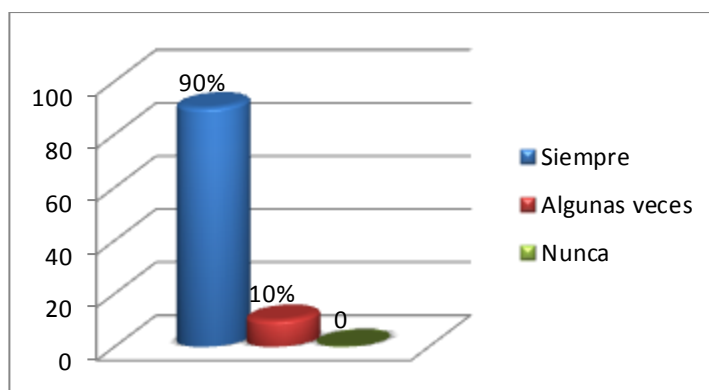
En virtud de ello, al analizar los datos recolectados y relacionarlos con los objetivos trazados en la presente investigación, se consideraron los tópicos de mayor relevancia desarrollados en el basamento teórico del trabajo, haciéndose la vinculación que se consideró la más apropiada. Luego de cotejados los resultados obtenidos como producto de la implementación del instrumento de recolección de datos administrado en el estudio, se hicieron los registros correspondientes y, posterior a su evaluación, se logró dar respuesta al objetivo general de la investigación.

## Resultados del Cuestionario

Ítem 1. ¿Considera que su satisfacción laboral surge de las diferencias entre las expectativas que usted se plantea y las oportunidades que le ofrece la institución?

**Cuadro 2. Satisfacción laboral**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	18	90
Algunas veces	2	10
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 1. Satisfacción laboral**

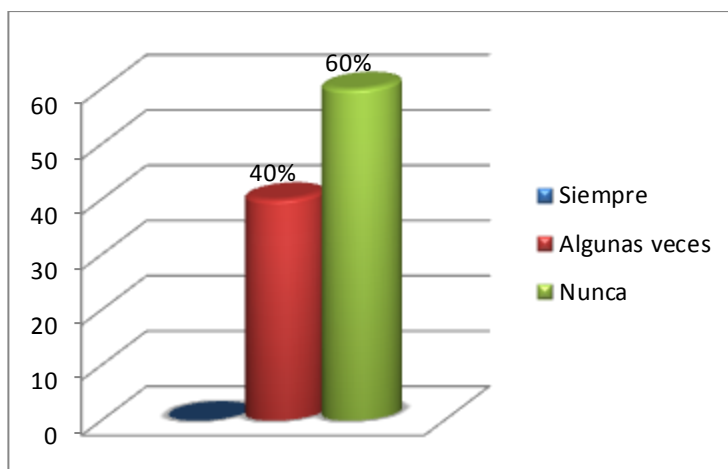
**Fuente:** Barrios, 2019.

Según se aprecia en el cuadro 2 y gráfico 1, el noventa por ciento (90 %), de los informantes respondieron que siempre su satisfacción laboral surgía de las diferencias entre sus expectativas y las oportunidades que le presentaba la institución; el diez por ciento (10 %), dijeron que algunas veces. Chiavenato (2011), plantea que un medio para elevar la satisfacción laboral es delegar más responsabilidades a la gente y proporcionarle mayor variedad, autonomía y retroalimentación. Estos aspectos deben ser considerados por el Departamento de Enfermería del Hospital I Santo Domingo, para aumentar la satisfacción de sus trabajadores, así como el desempeño laboral.

Ítem 2. ¿En su área laboral se lleva a cabo un trabajo en equipo que facilita la participación activa para alcanzar las metas en común?

**Cuadro 3. Trabajo en equipo**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Algunas veces	8	40
Nunca	12	60
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 2. Trabajo en equipo**

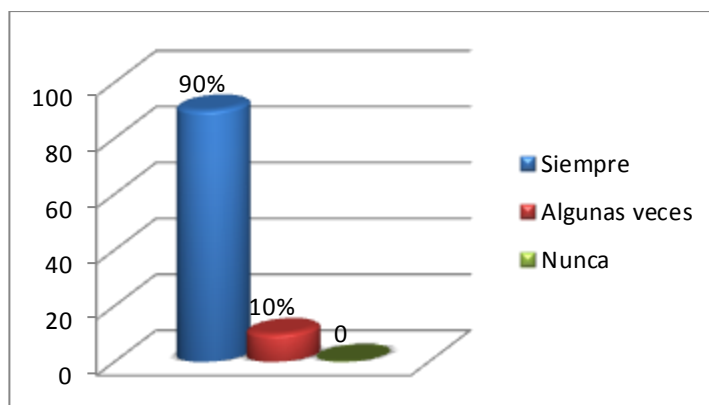
**Fuente:** Barrios, 2019.

De acuerdo a los datos mostrados en el cuadro 3 y gráfico 2, se aprecia que el sesenta por ciento (60 %) de la muestra le parecía que nunca en su área laboral se llevaba a efecto un trabajo en equipo que facilitara la participación activa para alcanzar las metas en común; en tanto que el cuarenta por ciento (40 %), expresó que algunas veces. Estos datos evidencian que el trabajo en equipo no se siente consolidado dentro del personal de enfermería, lo que llama la atención puesto que el mismo es un motivador significativo que eleva la productividad, calidad y la satisfacción laboral.

Ítem 3. ¿Los incentivos que obtiene mediante la evaluación del desempeño pueden motivarle a realizar su trabajo más efectivamente?

**Cuadro 4. Incentivos**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	18	90
Algunas veces	2	10
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



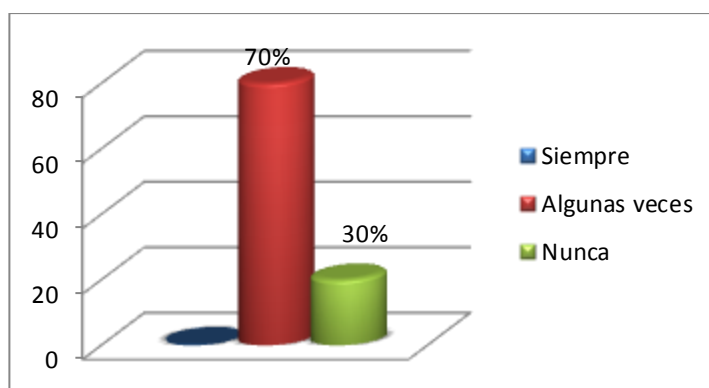
**Gráfico 3. Incentivos**  
**Fuente:** Barrios, 2019.

El cuadro 4 y gráfico 3, permite mostrar que el noventa por ciento (90 %), de los informantes respondieron que siempre los incentivos que obtenían mediante la evaluación del desempeño podían motivarles a realizar su trabajo más efectivamente; el diez por ciento (10 %), dijeron que algunas veces. Chiavenato (2011), explica que los “incentivos (estímulos) son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera)” (p. 71). De tal forma que la evaluación del desempeño tiene una importante carga significativa como motivador subjetivo, incidiendo positivamente en la efectividad laboral.

Ítem 4. ¿Su trabajo le genera un sentido de pertenencia a la institución y aceptación del grupo?

**Cuadro 5. Pertenencia y aceptación**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Algunas veces	16	70
Nunca	4	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 4. Pertenencia y aceptación**

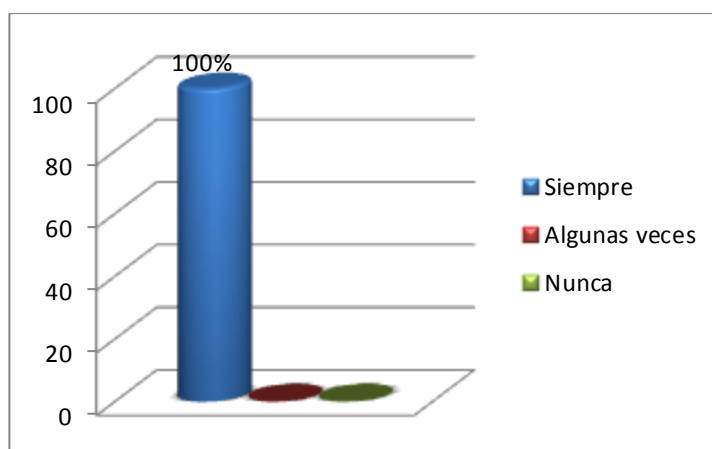
**Fuente:** Barrios, 2019.

El cuadro 5 y gráfico 4, muestran que el setenta por ciento (70 %) de los informantes respondieron que algunas veces su trabajo le generaba un sentido de pertenencia a la institución hospitalaria; por su parte, el treinta por ciento (30 %), optaron por la alternativa nunca. Stoner y otros (2003), explican que “la pertenencia se vincula con la asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo” (p. 82). El hecho que las personas sean seres sociales, de naturaleza gregaria; hace que necesiten ser aceptados por otros. Cuando un trabajador es consciente de que es tomado en cuenta porque le preguntaron su opinión, eso eleva el nivel de motivación y pertenencia institucional, además de incrementarse el desempeño laboral.

Ítem 5. ¿Considera que su necesidad de autorrealización se desarrolla como producto del potencial que posee para el cumplimiento de una actividad?

**Cuadro 6. Autorrealización**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	20	100
Algunas veces	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 5. Autorrealización**

**Fuente:** Barrios, 2019.

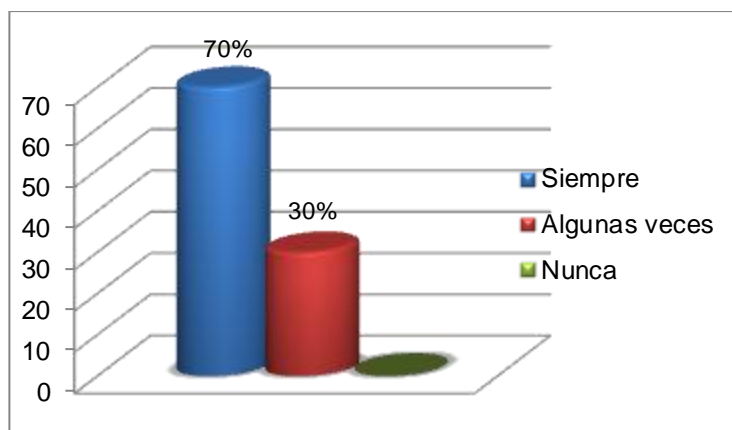
En atención al cuadro 6 y gráfico 5, se aprecia que el cien por ciento (100 %), de los trabajadores encuestados, se mostraron en total acuerdo en que siempre su necesidad de autorrealización se desarrollaba como producto del potencial que poseían para el cumplimiento de una actividad. Tal como lo indica Chiavenato (2011), las necesidades de autorrealización “Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser” (p. 44). Esta necesidad humana de mayor jerarquía, ubicada en la cúspide de la pirámide de necesidades de Maslow, se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, así como la utilización plena de los talentos personales.



Ítem 6. ¿Considera que existen competencias básicas que se deben poseer para desarrollar el liderazgo de una manera efectiva?

**Cuadro 7. Competencias**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	14	70
Algunas veces	6	30
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 6. Competencias básicas**

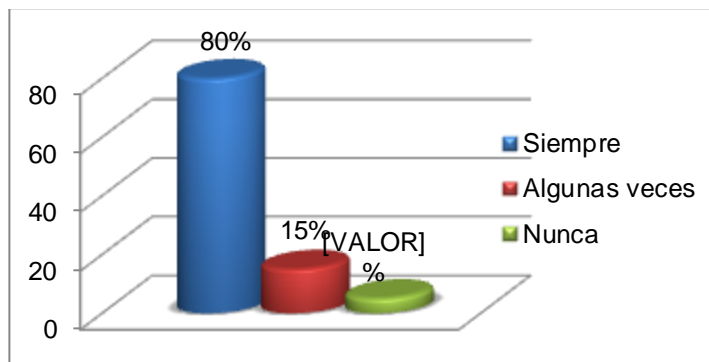
**Fuente:** Barrios, 2019.

Según se observa en el cuadro 7 y gráfico 6, el setenta por ciento (70 %) de los enfermeros consideraron que siempre existían competencias básicas que se deben poseer para desarrollar el liderazgo de una manera efectiva; el treinta por ciento (30 %), expresaron que algunas veces. En palabras de Rábago (2010), citando a Boyatsis (1982), plantea que “las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 24). Entonces, las competencias de liderazgo pueden ser desarrolladas, denotando dinamismo e incitando a nuevos desafíos que se definen en la acción, transformándose y adaptándose a circunstancias siempre cambiantes.

Ítem 7. ¿Requiere desarrollar nuevas competencias para mejorar su desempeño laboral?

**Cuadro 8. Nuevas competencias**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	16	80
Algunas veces	3	15
Nunca	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 7. Nuevas competencias**

**Fuente:** Barrios, 2020.

El cuadro 8 y gráfico 7, permite mostrar que el ochenta por ciento (80 %), de los informantes respondieron que siempre requerían desarrollar nuevas competencias para mejorar su desempeño laboral; el quince por ciento (15 %), dijeron que algunas veces y, el cinco por ciento (5 %), optaron por nunca.

Para Chiavenato (2009), una competencia constituye un conjunto de comportamientos que permiten la integración y transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes; de manera que estos agregan valor económico a la organización y valor social a quien los posee. Así, las nuevas competencias pueden ser desarrolladas, mediante una formación consiente de los procedimientos, teniendo en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un óptimo desempeño laboral.

Ítem 8. ¿La responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común?

### Cuadro 9. Responsabilidad

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	16	80
Algunas veces	4	20
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

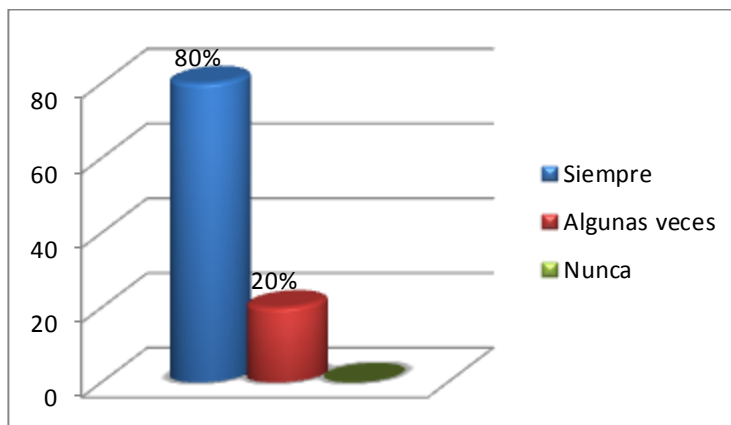


Gráfico 8. Responsabilidad

Fuente: Barrios, 2020.

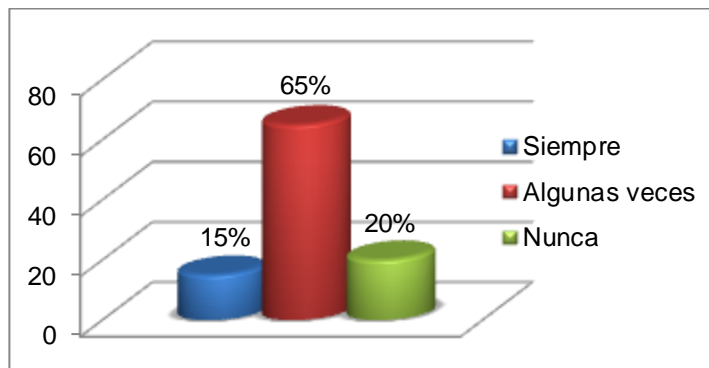
El cuadro 9 y gráfico 8, muestran que el ochenta por ciento (80 %) de los informantes respondieron que siempre la responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común; por su parte, el veinte por ciento (20 %), expresó que algunas veces. Whetten y Cameron (2005), señalan que “Es típica la experimentación, el aprendizaje de prueba y error, las discusiones libres de nuevas posibilidades y la responsabilidad personal de todos para mejorar el desempeño” (p. 23). Entonces, los líderes como elementos del sistema organizacional requieren de un pleno conocimiento acerca de la importancia

que tiene la actitud del capital humano ante una situación que promueva la responsabilidad compartida.

Ítem 9. Para la toma de decisiones se identifican, valoran y seleccionan las mejores acciones sobre las opciones que se evalúan. ¿Se consulta la opinión de los integrantes del equipo para solucionar los problemas o dificultades que se presentan en esta dependencia?

**Cuadro 10. Toma de decisiones**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	3	15
Algunas veces	13	65
Nunca	6	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 9. Responsabilidad**

**Fuente:** Barrios, 2019.

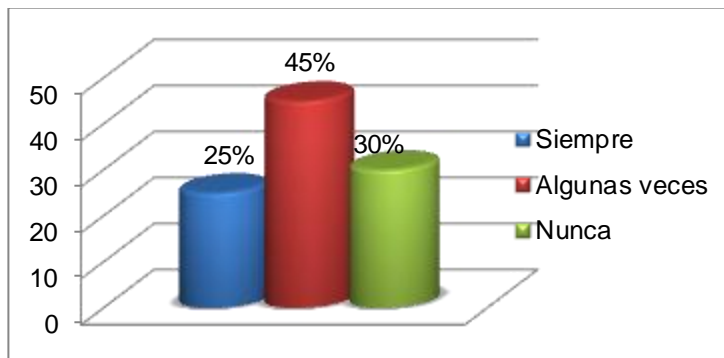
En seguimiento al cuadro 10 y gráfico 9, se evidencia que el sesenta y cinco por ciento (65 %) de la población muestral respondió que algunas veces era considerada la opinión de los integrantes del equipo para solucionar los problemas o dificultades presentados en la dependencia; el veinte por ciento (20 %), optaron por el nunca; mientras que un quince por ciento (15 %) dijo nunca. Según lo argumentado por Gibson y otros (2006), “El aumento en la complejidad de muchos problemas requiere un conocimiento especializado en numerosos campos, que por lo general una

sola persona no posee” (p. 470). Esto evidencia la necesidad de consultar a todo el equipo de enfermeros dada la complejidad de las realidades en la institución de salud.

Ítem 10. ¿Se le dan instrucciones claras y precisas que le permiten una comunicación asertiva con sus compañeros?

**Cuadro 11. Comunicación**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	5	25
Algunas veces	9	45
Nunca	6	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 10. Comunicación**

**Fuente:** Barrios, 2019

Según el cuadro 11 y gráfico 10, el cuarenta y cinco por ciento (45 %), de los informantes respondieron que algunas veces se les daban instrucciones claras y precisas que les permitían una comunicación asertiva con sus compañeros; un treinta por ciento (30 %), dijeron que nunca y, el veinticinco por ciento (25 %), seleccionó la opción siempre. Se aprecia la necesidad de una mayor apertura y receptividad comunicativa por parte del personal.

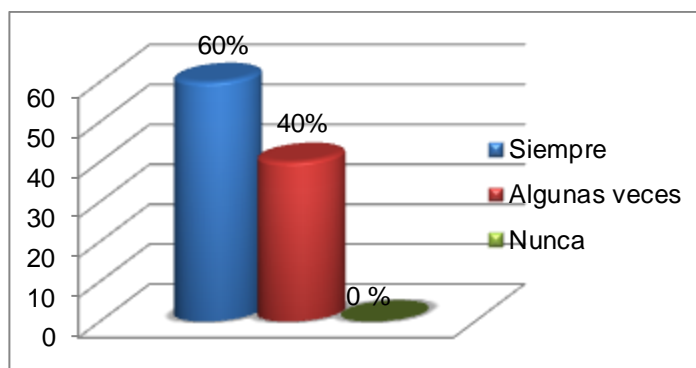
Carbó (2006), señala que la comunicación asertiva permite “ser tratado con respeto, expresar deseos, opiniones y sentimientos sin sentir culpa, ser

escuchado y tomado en cuenta por otra persona y comprender que los otros también tienen el derecho a actuar con asertividad” (p. 7). Así, en este proceso se establecen relaciones que implican conductas honestas, respetuosas y positivas al interactuar con otras personas.

Ítem 11. ¿Considera que una visión personal al transformarse y aceptarse de manera general, será verdaderamente una visión compartida?

**Cuadro 12. Visión compartida**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	12	60
Algunas veces	8	40
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 11. Visión compartida**

**Fuente:** Barrios, 2020.

De acuerdo a los datos reflejados en el cuadro 12 y gráfico 11, el sesenta por ciento (60%) de los informantes respondieron que siempre una visión personal al transformarse y aceptarse de manera general, sería verdaderamente una visión compartida; el cuarenta por ciento (40%), consideró la opción algunas veces.

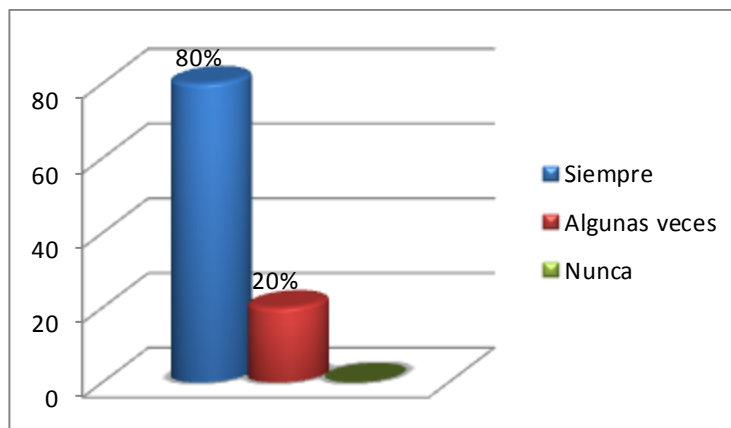
Estos resultados se toman como significativos, y contradicen la teoría que expone Arias y Heredia (2010), quienes explican que “Cuando todos los integrantes de la organización unen sus esfuerzos hacia el mismo objetivo, y

con la misma visión y misión, se puede decir que ese esfuerzo es dirigido hacia el logro de una visión compartida”. En virtud de ello, puede inferirse que en la dependencia estudiada se perciben barreras que pudieran estar dificultando el desempeño laboral.

Ítem 12. ¿Evidencia una participación activa del equipo de trabajo en sus labores rutinarias?

**Cuadro 13. Participación**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	16	80
Algunas veces	4	20
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Gráfico 8. Participación**

**Fuente:** Barrios, 2020.

El cuadro 13 y gráfico 12, reflejan que el ochenta por ciento (80 %) de los informantes respondieron que siempre evidenciaban una participación activa del equipo de trabajo en sus labores rutinarias; por su parte, el veinte por ciento (20 %), expresó que algunas veces. La participación impulsa en los equipos de trabajo el espíritu de colaboración lo que incide en los logros organizacionales y en la satisfacción personal. En este principio se soporta el consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, la participación asigna

pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y consenso.

### **Análisis de los resultados**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, más específicamente el cuestionario, es importante puntualizar en los resultados obtenidos atendiendo a la variable en estudio y a los indicadores seleccionados. En términos generales, el cuestionario arrojó una tendencia que puede considerarse como evidente de la situación problema debido a la calificación de la opción siempre, indicador este que refuerza la necesidad de mejorar el contexto motivo de estudio en la presente investigación.

Más específicamente, al descomponerse la variable desempeño laboral, en su dimensión motivacional, mediante los indicadores relacionados con satisfacción laboral, trabajo en equipo, incentivos, pertenencia y aceptación, y autorrealización; arrojaron según el diagnóstico efectuado, que el primer indicador mostró la necesidad de incrementar en el personal de enfermería, una mayor autonomía y retroalimentación del trabajo que realizan a fin de incrementar la satisfacción.

Por su parte, el indicador que midió lo referente al trabajo en equipo denotó una limitada presencia del mismo dentro de los trabajadores sanitarios, lo que llamó la atención al evidenciarse la necesidad que el grupo de trabajo se enfoque en un objetivo en común, separarlo en partes y asignarlo con responsabilidad a cada uno de los miembros; puesto que, si no se concretan cada una de esas partes, el objetivo no se alcanzará.

El indicador relacionado con los incentivos mostró una fuerte tendencia a la relevancia que los enfermeros manifestaron ante la evaluación del desempeño, considerándola como un motivador importante para realizar su trabajo más efectivamente. Los informantes perciben que la apreciación



sistemática de cómo se desempeñan en sus puestos y de su potencial de desarrollo a futuro, les permite conocer el valor, la excelencia y las cualidades que poseen. Este proceso facilita el detectar problemas en la supervisión y en la integración a la institución o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento por un mayor potencial que el exigido por el puesto, además de los problemas de motivación.

En cuanto al indicador pertenencia y aceptación, los resultados evidenciaron un porcentaje representativo que requiere mejorar. Ello expresa que los enfermeros no señalaron un marcado sentido de pertenencia institucional. A tal efecto, la importancia de indagar en sus opiniones, involucrarlos en la resolución de los problemas a fin de incrementar el nivel de motivación y pertenencia.

Asimismo, el indicador autorrealización demostró una total tendencia representativa. Este tipo de necesidad solo puede ser satisfecha mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas, y no son observables ni controlables por los demás. Las otras necesidades una vez satisfechas ya no motivan la conducta, en cambio la autorrealización puede ser insaciable debido a que entre más satisfacción obtiene una persona, más importancia adquiere para ella y más deseará satisfacerla.

En referencia a la dimensión aptitudinal (saber hacer), medida a través de los indicadores competencias, responsabilidad y toma de decisiones; en su conjunto evidenció que el personal de enfermería percibía el medio ambiente humano y físico en el que se desarrollaban sus actividades con ciertas limitantes, lo que estaría influyendo en el desempeño laboral y, por tanto, en su productividad. Esto también puede estar relacionado con el liderazgo, con el comportamiento del grupo, la forma de trabajar y de relacionarse, además de la interacción con la institución y con la propia actividad que cada quien desarrolla.

En torno al indicador competencias se apreció que se requería profundizar en los cambios que los nuevos paradigmas de gestión

hospitalaria imponen al demandar un perfil profesional adaptado a una realidad que antes era desconocida, y que la normatividad establece. Así, las competencias se conjugan con las cualidades, pues sin duda existen aspectos que pueden ser aprendidos a través de la capacitación; sin embargo, algunos elementos son inherentes a la sensibilidad y el control del ser, que superan la mera formación para convertirse en una actividad de práctica diaria.

Continuando con el indicador responsabilidad, pudo evidenciarse un significativo porcentaje en cuanto a que la responsabilidad compartida está presente en quienes cooperan entre sí para promover un propósito de interés común. Es por ello que, en el liderazgo organizacional está presente y, se considera de relevancia, la actitud del recurso humano ante cualquier situación que englobe actos laborales en común que pueda afectar al equipo de trabajo.

Por otra parte, al explorarse en torno a la toma de decisiones, este proceso es, sin duda alguna, uno de los mayores compromisos; puesto que las decisiones marcan el éxito o fracaso de cualquier organización. Para ello, es importante estudiar el problema o situación y considerarlo profundamente a objeto de elegir el mejor camino considerando las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia debido a que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, además de una evidente efectividad.

Asimismo, al tomar una decisión, esta consta de la resiliencia o la capacidad de superar los obstáculos que se presenten; aparte de considerar que después de decidir ya no hay marcha atrás y es necesario afrontar las consecuencias; por ello, es de importancia reflexionar acerca de los posibles escenarios que puedan presentarse.

Finalmente, la dimensión actitudinal (saber ser), medida a través de los indicadores comunicación, visión compartida y participación; permitió determinar, de manera general, una actitud positiva de los entrevistados para

la prestación del servicio hospitalario. Esto va de la mano con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en cuyo artículo 83 se garantiza el derecho humano a la salud como derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida.

De manera específica, el indicador comunicación arrojó resultados que denotan la búsqueda de mejoramiento en las habilidades comunicativas, las cuales se vinculan con el éxito laboral, que consiste no sólo en transmitir los mensajes, sino en crear situaciones que faciliten el entendimiento con el equipo de trabajo a través del respeto al expresar opiniones, la escucha activa y tomar en cuenta a las otras personas; denotando relaciones que implican conductas honestas, respetuosas y positivas al interactuar. Así, el disponer de recursos comunicativos verbales y no verbales se asegura una comunicación efectiva, elemento indispensable para una gestión laboral de calidad.

En cuanto al indicador visión compartida, se obtuvo una tendencia positiva que evidencia un enfoque centrado en la búsqueda de dicha visión, permitiendo la integración del talento humano con base en la misión, visión, objetivos y valores corporativos; así como el compromiso con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la sinergia entre todas las unidades que conforman la organización.

Finalmente, el indicador participación reflejó una total aceptación del personal de enfermería para integrarse y alcanzar soluciones de trabajo más efectivas, lo que a la larga representa un mejor desempeño laboral. Aunque es evidente que trabajar en grupo no es una tarea fácil, aunado a que los enfermeros comparten muchas horas de trabajo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo diferentes; se debe resaltar la importancia de engranar un buen equipo humano por ser el factor clave para generar un clima laboral armonioso.

Dentro de este marco de apreciación, surge la necesidad de un patrón que oriente a la gestión institucional en el desempeño laboral del personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, para implementar un modelo estratégico de liderazgo transformacional como motivador de este valioso recurso humano.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Los procesos actuales de desarrollo, cambio e innovación organizacional en todos los contextos, indican que sólo personas con altas capacidades para manejarlos pueden hacerle frente. Estos sujetos denominados líderes, son los que permiten a las entidades estar en la vanguardia de los acontecimientos; imprimiendo un clima de seguridad y estabilidad organizacional.

Sin embargo, no todas las personas pertenecen a este selecto grupo de líderes organizacionales. Motivada por la realidad antes descrita, la presente investigación tuvo como objetivo proponer un modelo estratégico de liderazgo transformacional como motivador del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida; que les permita manejar efectivamente herramientas que desarrollen sus capacidades de gestionar determinados procesos.

Así, la formación gerencial para el liderazgo transformacional en una necesidad estratégica para entidades comprometidas con el desarrollo organizacional, la satisfacción del cliente interno y el logro de sus metas. Las entidades necesitan personas que puedan pensar por sí mismas y que sean responsables de todo lo que allí ocurre.

En cuanto al primer objetivo específico, se propuso realizar un diagnóstico respecto al estado de motivación laboral que presentaba el personal de enfermería del Hospital I Santo Domingo; esto se observó en el cuestionario aplicado a la muestra poblacional objeto de estudio; de allí se apreció la necesidad de delegar más responsabilidades al personal de

enfermería, una mayor autonomía y retroalimentación del trabajo a fin de incrementar la satisfacción, además el trabajo en equipo era limitado.

El segundo objetivo alcanzado fue el de determinar el desempeño laboral del personal de enfermería en la institución hospitalaria objeto de estudio; al respecto, en los resultados del cuestionario se apreció que sí a los informantes se les reconocía su trabajo, entonces su productividad se incrementaba. También se encontró que la autorrealización era de mucha importancia para el personal de enfermería.

Igualmente, otro objetivo alcanzado fue el establecimiento de la factibilidad de implementación del modelo estratégico de liderazgo transformacional en los enfermeros adscritos al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida; para esto se consideraron los tipos de factibilidad institucional, técnica, social y económica. El cumplimiento de este objetivo quedó reflejado en la propuesta de investigación, en la cual se amplía la consideración efectuada a cada uno de los tipos de factibilidad tratados.

Finalmente, se diseñó un modelo estratégico de liderazgo transformacional como motivador del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida; cumpliendo así con el último objetivo trazado, además se dio respuesta al objetivo general del presente Trabajo de Grado.

## **Recomendaciones**

Una vez finalizada la investigación, surgen algunas recomendaciones de utilidad con el propósito de garantizar a futuro, el éxito de la implementación de la propuesta efectuada.

Evaluar y considerar el aporte antes desarrollado por parte de las autoridades del Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida, hacia su implementación definitiva, debido a que su aplicación contribuirá en el mejoramiento del desempeño laboral y la productividad en el trabajo del personal de enfermería del ente de salud.

Es importante que se estudie por parte de la institución, los resultados del instrumento de recolección de datos aplicado, esto con el objetivo de localizar desviaciones en las metas institucionales.

Debido a que la operatividad del modelo estratégico de liderazgo transformacional antes diseñado, representa una inversión económica para la institución hospitalaria, es de importancia que se gestionen los recursos económicos ante las instancias correspondientes a fin de dar cumplimiento al aporte.

En caso de ejecutarse la propuesta antes desarrollada, el personal de enfermería debe ser informado e involucrado en el contenido e implementación de la misma, solicitándoles su opinión al respecto; esto es incluirlos y hacerlos partícipes de los cambios que se plantean en la propuesta de investigación.

Es fundamental realizar un seguimiento al cumplimiento y aplicación del modelo estratégico de liderazgo transformacional a objeto de descubrir desviaciones y corregirlas a tiempo. Así como la actualización del mismo en función de los nuevos escenarios, de acuerdo a criterios que aseguren la flexibilidad requerida.

Se recomienda ampliar el contenido del plan de acción anteriormente señalado de acuerdo a las necesidades detectadas en la institución hospitalaria en torno al liderazgo transformacional.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Presentación y Desarrollo de la Propuesta**

El modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida, que seguidamente se desarrolla, constituye el aporte del presente estudio, el cual permitirá abordar con mayor efectividad la praxis de estos trabajadores de la salud.

Así, la propuesta se constituye en un instrumento de análisis que ayudará a promover e implantar cambios institucionales ajustado a lo establecido en el estamento legal venezolano, además de promover la integración del talento humano dentro de la gestión pública.

La presente propuesta es un esquema teórico de cómo el Departamento de Enfermería, de manera sistémica e integral, puede instrumentar o implementar un modelo para fortalecer mediante nuevos conocimientos, habilidades y destrezas al personal de enfermería, sustentado en un modelo de liderazgo transformacional.

En definitiva, es una herramienta para gestionar y aumentar el desempeño a través de un proceso estratégico en el área de enfermería. En tal sentido, se puntualiza que este aporte surge de las debilidades encontradas en la aplicación del instrumento de recolección de datos y de la experiencia de la investigadora en el área laboral objeto de estudio.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



## **Contenido de la Propuesta**

Introducción

Objetivos del modelo estratégico de liderazgo transformacional

Objetivo general

Objetivos específicos

Misión y visión del modelo de liderazgo transformacional

Proceso estratégico

Fases para el desarrollo del modelo de liderazgo transformacional:

- ✓ Fase 1. Preparación del modelo de liderazgo transformacional.
- ✓ Fase 2. Desarrollo del modelo de liderazgo transformacional.
- ✓ Fase 3. Aplicación al proceso del modelo de liderazgo
- ✓ Fase 4. Implementación del modelo, seguimiento y control.

Plan de acción para la implementación del modelo de liderazgo transformacional.

## **Introducción**

La presente propuesta denominada “Modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral”, tiene como propósito suministrar una serie de acciones básicas para el mejoramiento de la labor que realiza el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida. Se espera que ese accionar pueda ser aplicado en el trabajo diario, maximizando la efectividad del recurso humano, así como el mejoramiento de la productividad y del clima laboral.

Con esta propuesta se busca ofrecer a ese personal del área de salud nuevos conocimientos y habilidades que les permitirán desarrollar el trabajo de una manera más armónica. Este modelo está diseñado para lograr su total aplicación, debido a que ha de aplicarse en forma continua y no aislada.

Una vez aprobado el modelo estratégico de liderazgo transformacional, este servirá como una herramienta orientadora para alcanzar las metas trazadas por el Departamento de Enfermería del señalado nosocomio.

Finalmente, es oportuno indicar que la presente propuesta se encuentra estructurada por los objetivos, misión, visión, proceso estratégico, fases y el plan de acción.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



**Misión y visión del modelo de liderazgo transformacional**

*Misión*

Fomentar acciones coadyuvantes y motivadoras del desempeño laboral que eleven el nivel de calidad del trabajo que realiza el personal de enfermería, así como también las relaciones intergrupales, mediante competencias coherentes con la realidad institucional.

*Visión*

Elevar el nivel de efectividad del recurso humano, mediante la implementación de un liderazgo a tono con los nuevos contextos que se imponen en el entorno laboral de la administración pública.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



**Objetivos del modelo estratégico de liderazgo transformacional**

**Objetivos de la Propuesta**

**Objetivo General**

Desarrollar acciones orientadas al diseño de un modelo estratégico de liderazgo transformacional que facilite el desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital I Santo Domingo.

**Objetivos específicos**

- ✓ Elaborar un proceso estratégico en el Departamento de Enfermería del ente de salud.
- ✓ Identificar las competencias gerenciales a incluirse en el modelo estratégico de liderazgo transformacional.
- ✓ Presentar un plan de acción orientado a la implementación del modelo de liderazgo transformacional en el personal de enfermería del Hospital I Santo Domingo.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



**Competencias profesionales consideradas en el desarrollo del modelo estratégico de liderazgo transformacional**

<b>Competencias profesionales</b>	<b>Dimensiones</b>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formal</li> <li>- Informal</li> <li>- Habilidades de negociación</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Motivación inspiracional</li> <li>- Innovación y creatividad</li> </ul>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación, análisis de información y resolución de problemas</li> <li>- Planeación y organización de proyectos</li> <li>- Administración del tiempo</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de equipos</li> <li>- Creación de un entorno de apoyo</li> <li>- Manejo de las dinámicas de grupo</li> </ul>
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender la organización</li> <li>- Herramientas de planeación estratégica</li> <li>- Adaptación de acciones estratégicas al ámbito de la administración pública de salud.</li> </ul>
Gestión de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad y comportamiento ético</li> <li>- Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal</li> <li>- Conocimiento de sí mismo y del equipo de trabajo.</li> </ul>

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



**Comunicación:** desarrolla habilidades comunicativas que posibilitan el intercambio de pensamientos, sentimientos, opiniones e información de forma acertada y eficiente de tal manera que todos le pueden entender, comprende en igualdad de condiciones y oportunidades desde sus condiciones.

**Liderazgo:** desarrolla habilidades de liderazgo y manejo efectivo del personal a su cargo, al motivar e inspirar confianza en la consecución de los objetivos trazados, generando empatía y feedback, garantizando la participación de todos para afrontar los cambios y conflictos, además de optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del trabajo asignado.

**Planificación:** en este proceso se traza la dirección a seguir, estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Lo que se pretende es delinear la estrategia global de acción articulándola con todos los niveles para saber qué debe hacer en determinadas situaciones.

**Trabajo en equipo:** trabajar bajo este esquema implica que los miembros se enfocan en las diversas tareas, o que cada uno es capaz de desempeñar las funciones de los demás. Se trata de una sinergia en la que todos aportan algo desde su experiencia y habilidades, enriqueciendo el trabajo y logrando grandes resultados.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



**Estrategias:** un líder estratega está comprometido con un accionar permanente para alcanzar los objetivos y los recursos requeridos para llevar a cabo los planes. No obstante, lo fundamental de una estrategia es la creatividad, las acciones que inician un círculo el cual se cierra al momento de obtener un producto concreto.

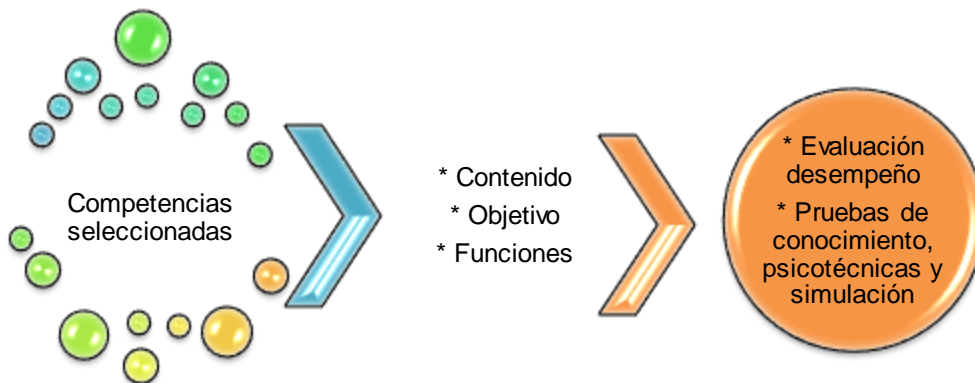
**Gestión de personal:** está en sintonía con el principio de que todos sus compañeros de trabajo, con sus cualidades y limitaciones, son capaces de desarrollar al máximo su potencial, reconociendo las relaciones intergrupales, logrando influir en la labor realizada en equipo y lograr la compenetración de la organización, mediante el compromiso, seguridad, propósito y satisfacción; sentimientos positivos que se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo, con los objetivos de la organización a fin de alcanzar las metas proyectadas.



*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*

1. Validar las competencias

Una vez definidas las competencias se debe probar que el personal de enfermería realiza sus labores con base a las competencias elegidas. Esto con la finalidad de determinar las brechas que existen entre los aspectos que contemplan las competencias seleccionadas y las que domina el trabajador.



### **Fase III. Aplicación del modelo estratégico de liderazgo transformacional**

Para la aplicación del modelo, se requiere validar las competencias propuestas a través de un proceso de evaluación del desempeño de 360° en los enfermeros, entendiendo que este modelo tiene la participación del jefe, los compañeros y la autoevaluación del trabajador. De esta forma, los resultados generarán las debilidades y fortalezas de cada enfermero y, finalmente, una evaluación general del desempeño del área con respecto a su desempeño, participación y consecución en el logro de los objetivos estratégicos.

Es necesario determinar la brecha entre los comportamientos presentados por el trabajador con relación a las competencias que debe desarrollar para ser competente en su cargo, y que fueron establecidas en las competencias seleccionadas, para dar cumplimiento a esta etapa también se pueden realizar pruebas psicotécnicas y de conocimiento acordes a las competencias elegidas para el cargo y, por último, pruebas de simulación, donde se pone a prueba las competencias del personal de enfermería frente a situaciones de la cotidianidad, que exigen un desempeño competente.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



A través de los resultados de estas pruebas, es posible comparar, distinguir y certificar los grados de comportamientos (grado a, b, c y d) de los trabajadores en cada una de las competencias de liderazgo transformacional seleccionadas con las descripciones precisas del comportamiento del evaluado en cada grado establecido.

Además, con la aplicación de un proceso de evaluación de desempeño de 360° se producirá información que necesitará más adelante el área de recursos humanos, pues a través de este proceso se identifican las debilidades y fortalezas que presenta el personal de enfermería en el cumplimiento de sus funciones, es decir, se dejan sentadas las bases para la definición de posteriores formaciones en materia de liderazgo.

Se debe acotar que para la división en grados de una competencia se sugiere la siguiente:

**A:** Alto.

**B:** Bueno, por encima del estándar.

**C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

**D:** Insatisfactorio.

En esta propuesta, el grado D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



**Perfil general de competencias del personal de Enfermería en  
relación al liderazgo transformacional**

Competencia	Grados de Comportamiento			
	A	B	C	D
Comunicación				
Liderazgo				
Planificación				
Trabajo en equipo				
Estrategias				
Gestión de personal				

#### **Fase IV. Implementación del modelo, seguimiento y control**

Es importante acotar que esta fase se explica someramente, pues los objetivos de la presente investigación solo comprenden el desarrollo de la propuesta que consiste en las tres primeras fases. Así, esta consiste en el seguimiento y monitoreo en el cumplimiento de la ejecución del modelo de liderazgo estratégico. Para ello se sugiere lo siguiente:

1. Priorizar las actividades a revisar.
2. Determinar la frecuencia de revisión.
3. Contrastar el plan de acción con la ejecución de las actividades.
4. Realizar un análisis detallado de las actividades planificadas versus las ejecutadas.
5. Realizar un análisis general del plan de acción alimentado por el punto anterior.
6. A través de los resultados arrojados en la fase de control, establecer las acciones correctivas a que haya lugar, con la finalidad corregir y eliminar las causas que provocan la demora y desviación del cumplimiento de las acciones.

*Modelo Estratégico de Liderazgo  
Transformacional para el fortalecimiento del  
desempeño laboral*



Se sugiere tomar en consideración el control estratégico del modelo de liderazgo propuesto, estableciendo puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, avance y efectividad en el logro de las metas, además de obtener una mejor comprensión de la situación. Para ello, algunas acciones que podrían emprenderse serían las siguientes:

1. Crear indicadores de eficacia y eficiencia por cada tarea del plan de acción.
2. Crear indicadores de cumplimiento.
3. Contrastar el resultado de cada indicador con lo planificado.
4. Establecer una hoja con los datos arrojados en cada medición, para visualizar la tendencia y el comportamiento de la actividad relacionada con el plan y a su vez con el avance obtenido.
5. Estos niveles de control permitirán vincular los resultados desde la ejecución de las diversas tareas hasta el cumplimiento de los objetivos trazados.

**Cuadro 14. Plan de acción para el desarrollo de competencias en liderazgo transformacional**

Competencia a desarrollar	Estrategia	Objetivo	Contenido	Recursos
<b>Comunicación</b>	Técnicas de comunicación asertiva	Impartir un proceso de formación sobre comunicación asertiva como una manera de fortalecer y defender los derechos propios, expresando lo que se cree, siente y piensa de manera directa en el momento oportuno, tratando con respeto y comprensión a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué es la asertividad.</li> <li>- Cómo funciona la asertividad.</li> <li>- Mejorar el lenguaje no verbal.</li> <li>- Asertividad en el entorno laboral.</li> <li>- Comunicación asertiva en la vida personal y laboral.</li> <li>- Problemas de la percepción y expresión.</li> <li>- Principios del buen receptor y del buen emisor.</li> <li>- Principios para desarrollar el hábito de saber escuchar.</li> </ul>	<p>Clase expositiva sobre las unidades del contenido.                      Autoevaluación del grupo.                      Feed back.  <b>Dinámica:</b>                      Ejercicios simulados  <b>Recursos didácticos</b>                      Material de apoyo                      Video been</p>
<b>Liderazgo</b>	Herramientas de coaching	Fortalecer el rol del líder como promotor del desarrollo, a través de la metodología de coaching: proceso conversacional de aprendizaje diseñado para que resulte en una acción efectiva, mejor desempeño y crecimiento personal en un individuo, según su particular estilo y ritmos de progreso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La transformación personal y profesional a través del coaching.</li> <li>- Aumentar el poder de acción a través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje.</li> <li>- Habilidades de inteligencia emocional.</li> <li>- Desarrollo de destrezas de creatividad, liderazgo y comunicación efectiva.</li> </ul>	<p>Técnicas de simulación y análisis.                      Facilitación dinámica y creativa del aprendizaje, actividades y juegos de aprendizaje gerencial, apoyo audiovisual, gimnasia cerebral,</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones que aportan poder de autogestión.</li> <li>- Identificar retos de liderazgo de grupo y supervisión.</li> <li>- Identificar el impacto del desempeño deficiente.</li> <li>- Estilos de comportamiento y liderazgo.</li> </ul>	<p>áreas creativas</p> <p>Dinámica: Análisis de casos individuales, ejercicios y vivencias</p> <p><b>Recursos:</b> Video foro, material audiovisual</p>
<b>Planificación</b>	Charla sobre planificación	<p>Desarrollar mediante un conversatorio los aspectos fundamentales de la planificación destacando la importancia de la misma para el alto rendimiento laboral. Trabajar planificadamente implica desempeñar las funciones bajo una sinergia en la que se aportan experiencias y habilidades, enriqueciendo el trabajo y logrando grandes resultados. Bien encaminado ayuda a maximizar las fortalezas de cada integrante, sacando lo mejor de sí y complementándolo con las de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Responsabilidad y la capacidad de respuesta mediante la planificación.</li> <li>- Promoción del sentido de logro.</li> <li>- Otorgar empoderamiento a cada uno de los participantes, eliminando los obstáculos que les impiden hacer sus tareas correctamente.</li> <li>- Proactividad y creatividad en la resolución de los problemas rutinarios.</li> </ul>	<p>Especialista de trabajo en equipo y planificador.</p> <p>Teorías. Videos.</p> <p><b>Dinámica:</b> tormenta de ideas, caso práctico de planificación.</p> <p><b>Recursos Didácticos</b> Material de apoyo. Pizarra acrílica y marcadores. Video been, papel, lapiceros.</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapas en la conformación de los equipos de trabajo con logro.</li> </ul>	<p>Especialista en trabajo de equipo y motivador.</p>



<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Seminario Formación de equipos de trabajo con logros</p>	<p>Fortalecer las competencias del trabajo en equipo hacia el logro de las metas de manera colectiva en el personal de enfermería, evitando individualismos mediante el fomento de la coordinación de los esfuerzos y en pro de un resultado final gracias al esfuerzo grupal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roles en un equipo: mentales, de acción, sociales</li> <li>- Confianza</li> <li>- Cohesión de equipos: factores y técnicas</li> <li>- Características de un equipo eficaz: qué debe ocurrir, indicadores de posibles problemas, sugerencias de mejora.</li> <li>- Planificación y organización del trabajo en equipo.</li> <li>- Problemas habituales de un equipo: cómo resolverlos.</li> </ul>	<p>Autoevaluación del grupo. Feed back.</p> <p><b>Dinámica</b> Técnica del role playing Dinámica de grupos</p> <p><b>Recursos Didácticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material de apoyo</li> <li>- Video been</li> </ul>
<p><b>Estrategias</b></p>	<p>Instrucción programada sobre estrategias</p>	<p>Desarrollar habilidades y competencias que potencian la capacidad para desarrollar cursos de acción efectivos en las distintas situaciones y contextos en que se interactúa, tanto a nivel personal como de equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias que aportan poder de autogestión.</li> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Equipados para desarrollar las mejores estrategias.</li> <li>- Estilos del estratega.</li> <li>- Factores que influyen en la toma de decisiones al implementar una estrategia.</li> <li>- Estrategias basadas en el compromiso y la responsabilidad.</li> <li>- Estilos de liderazgo y su influencia en el estratega.</li> </ul>	<p>Especialista en el desarrollo de estrategias. Clase expositiva Autoevaluación del grupo. Feed back</p> <p><b>Dinámica:</b> Ejercicios simulados</p> <p><b>Recursos didácticos</b> Material de apoyo Video been</p>

<b>Gestión de personal</b>	Curso de gestión de personal	Afianzar en los integrantes del área de enfermería la gestión de personal enfocada en la calidad del servicio hospitalario, reforzando los conocimientos y formación que posee el personal en la materia, en la búsqueda de la integridad y comportamiento ético.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La imagen de la organización.</li> <li>- Cambiando la cultura de la organización.</li> <li>- Creando oportunidades de servir.</li> <li>- Delegación en la toma de decisiones.</li> <li>- Comunicación positiva</li> <li>- Ética profesional y valores</li> <li>- Manejo del estrés.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> </ul>	<p>Especialista en gestión de empresas públicas. Videos motivacionales.</p> <p><b>Dinámica:</b> tormenta de ideas, casos prácticos.</p> <p><b>Recursos Didácticos</b> Material de apoyo. Video been, papel, lapiceros.</p>

## **Factibilidad de la Propuesta**

El estudio de la factibilidad de la presente propuesta sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo del estudio, a objeto de tomar la mejor decisión, es decir, si procede su implementación; así como también permite determinar si es de utilidad para que el ente de salud logre sus objetivos, misión y visión. Al respecto, la factibilidad se refleja al considerar los elementos institucionales, técnicos, sociales y económicos, los cuales se amplían a continuación.

### **Factibilidad institucional**

La factibilidad de la propuesta se observa en la implementación que puede hacer el Hospital I Santo Domingo con el aporte que seguidamente se desarrolla. En este sentido, el sistema de salud y todas sus instituciones están llamadas a asumir con prontitud y eficacia el reto de la atención de los pacientes. A tal efecto, se justifica institucionalmente la propuesta debido a que la misma se espera que tenga una aceptación por parte del personal de enfermería y de sus autoridades, quienes se han mostrado interesados en participar y prestar su colaboración en el presente trabajo.

Otro aspecto a destacar está asociado con las diversas oportunidades que representa para los entes de salud en el estado Mérida y del país, la existencia de un trabajo de investigación sustentado en el diagnóstico de los requerimientos en materia de liderazgo transformacional, puesto que son representativas las instituciones que no disponen de información sobre las competencias que amerita el personal de enfermería al respecto.

### **Factibilidad Técnica**

La presente propuesta consolida el objetivo de esta investigación, su puesta en operatividad no requiere de equipos sofisticados ni herramientas especiales; sin embargo, si necesita ser resguardada en medios electrónicos que permitan su consulta. Asimismo, se facilitaría el proceso de actualización o cambio, al ser más fácil llevarlos a efecto en tales medios y corregir los elementos a que haya lugar.

### **Factibilidad Social**

Desde el punto de vista social se espera que la presente propuesta pudiera impactar positivamente en la población puesto que en la medida que los espacios de salud del Hospital I Santo domingo, sea objeto de acciones que fortalezcan el proceso sanitario, se fortalecerá el desarrollo social local, beneficiándose a un colectivo significativo de la región.

También la factibilidad social está reflejada en que el estudio servirá a otros investigadores que realicen trabajos de igual naturaleza al presente, al ser un elemento de consulta permanente, así como un elemento orientador en dichos trabajos.

### **Factibilidad Económica**

La inversión que representa la propuesta que se plantea tiene una aplicación relativamente económica en comparación con los beneficios que proyectaría su implementación en el ente de salud estudiado, debido a que requiere de una ejecución presupuestaria que bien vale la pena su implementación si se compara con el costo-beneficio que se estima lograr.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books>.
- \_\_\_\_ (2006). *Gestión por competencias: el diccionario*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.es/books>.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca de ventajas competitivas. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.es/books>.
- Arias, F. (2012). *Metodología de la investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed). Caracas, Venezuela: Epistome.
- Balestrini, M. (2002). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). Caracas, Venezuela: BL Servicio Editorial.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *El líder transformacional*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books>.
- Bittel, L. y Ramsey, J. (2008). *La organización moderna*. Barcelona, España: Océano.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.860. (Extraordinaria), Diciembre 30, 1999.
- Cortés, M. (2003). Un buen clima laboral. [Artículo en línea] Disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/definicion\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral)
- Covey, S. (1998). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, España: Paidós.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México: McGraw Hill.
- \_\_\_\_ (2009). *Gestión de talento humano*. (2ª ed). México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fischman; D. (2017). El líder transformador. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books>.

- García, M. (2012). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. [Trabajo en línea] Disponible: <http://www.scielo.org.co/scielo.php>.
- García, V., Romerosa, M. y Lloréns, F. (2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/pdf>
- Gil, I., Ruiz, L. y Ruiz, J. (2010). *La nueva dirección de personas en la empresa*. (3ª ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
- Goñi, J. (2007). *El cambio son personas: la dirección de los procesos de cambio*. [Libro en línea] Disponible: [http:// books.google.es/books](http://books.google.es/books).
- Guédez, V. (2010). *Aprender a emprender: responsabilidad social empresarial*. Caracas, Venezuela: Planeta.
- Guerin, W. (2009). *Planeación estratégica de recursos humanos*. México: Fondo Empresarial Legis.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Madrid, España: Siglo Veintiuno.
- Hien, K. (2005). Toma de decisiones. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books>
- Hurtado de B., J. (2008). *El proyecto de investigación*. Caracas: Ediciones Quirón.
- Hurtado, J. y Toro, I. (1999). *Paradigmas. Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas, Venezuela: SYPAL.
- Jiménez, D. (2011). *Manual de recursos humanos*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.es/books>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. España: Harvard Business School Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 6.076*. (Extraordinaria). Mayo 07, 2012.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6148* (Extraordinario). Noviembre 18, 2014.
- Marchant, L. (2010). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.es/books>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Parella, S. y Martins, P. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDEUPEL.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Revista Revinpost*, volumen 21, número 002. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Puerta, M. (2015). *Diseño de un modelo de acción para la formación del docente como líder transformacional en la organización pedagógica del Centro de Educación Inicial Juan Santiago Guasco, Valle de la Pascua, estado Guárico*. [Trabajo en línea] Disponible: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/pages/2014.php>.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.es/books>
- Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. (3ª ed). Caracas: Editorial Panapo.
- Ramos, M. (2011). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books>.
- Rodríguez, C. (2004). *Liderazgo contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas*. Colima, México: Universidad de Colima.
- Sabino, C. (2006). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Alianza.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2003). *Administración*. (8ª ed). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de investigación científica*. (5ª ed.). México: Limusa.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books>.
- Universidad Nacional Abierta (2004). *Técnicas de documentación e investigación I*. Caracas: Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales*. Caracas, Venezuela: FEDEUPEL.
- Villalón, X. (2015). *Liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. [Trabajo en línea] Disponible: <http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ª ed.). México: Pearson.



## **ANEXOS**

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>CAPITULO I</b> .- Planteamiento del Problema. .- Objetivo General y Específicos .- Justificación .- Alcance .- Delimitaciones	<b>Elaboración</b>	<b>Entrega</b>				
<b>CAPITULO II</b> .- Marco Teórico .-Antecedentes de la Investigación .- Bases Teóricas .- Bases Legales .- Definición de Términos .- Operacionalización			<b>Elaboración de Entrega</b>			
<b>CAPITULO III</b> .- Marco Metodológico .- Tipos de la Investigación .-Población y Muestra .- Técnicas e Instrumentos				<b>Elaboración de Entrega</b>		
<b>CAPITULO IV</b> .- Análisis de Resultados					<b>Elaboración de Entrega</b>	
<b>CAPITULO V</b> .- Conclusiones y Recomendaciones						
<b>CAPITULO VI</b> .-Propuesta						<b>Elaboración de Entrega</b>



Santo Domingo, marzo 2019

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado experto:

Mediante la presente se le solicita su colaboración para la validación de los instrumentos de recolección de datos que se estiman aplicar en la investigación denominada: **Modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida**; por lo que se requiere de especialistas en la materia para su aprobación definitiva.

El instrumento denominado cuestionario está constituido por doce (12) proposiciones de selección simple, conformadas por tres alternativas.

Este instrumento debe ser revisado y aprobado por usted, haciendo las correcciones y sugerencias necesarias para proceder a su aplicación definitiva.

De antemano, se le agradece su valiosa colaboración para el desarrollo del presente estudio.

Atentamente,  
Noraima Barrios Toro  
Investigadora

## Operacionalización de la variable

**Objetivo general:** Proponer un modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida .

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Item	Instrumento
Desempeño laboral	Actuación que manifiestan los enfermeros para cumplir sus funciones dentro del área de trabajo, cómo se desenvuelven y de qué manera lo hacen, para el cumplimiento de los objetivos	Motivacional	- Satisfacción laboral	1	Cuestionario
			- Trabajo en equipo	2	
			- Incentivos	3	
			- Pertenencia	4	
			- Aceptación	5	
		- Autorrealización			
		Aptitudinal (Saber hacer)	- Competencias	6-7	
			- Responsabilidad	8	
			- Toma de decisiones	9	
		Actitudinal (Saber ser)	- Comunicación	10	
			- Visión compartida	11	
			- Participación	12	

Fuente: Barrios (2019)

Santo Domingo, marzo de 2019



Estimado colega:

Reciba un cordial saludo. En virtud de una investigación que se está realizando con fines estrictamente académicos en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), sede Santo Domingo; se requiere de su opinión para cumplir con los objetivos trazados del estudio titulado: **Modelo estratégico de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en el personal de enfermería adscrito al Hospital I Santo Domingo, municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida.**

Es importante destacar que se garantiza la confiabilidad de las respuestas por usted emitidas. El cuestionario que se presenta a continuación está conformado por doce (12) interrogantes, a las cuales debe responder objetivamente. Por tal razón, se le agradece su valiosa colaboración. Debe omitir su nombre o cualquier información que le identifique.

**Instrucciones:** a continuación, se le presentan una serie de ítems con tres (03) alternativas de respuesta: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N). Marque con una X la respuesta que considere conveniente. Las preguntas deben ser respondidas atendiendo a su criterio de objetividad.

Atentamente,  
La Investigadora



### Cuestionario

Nº Ítems	Proposición	Alternativas		
		S	AV	N
	<b>Variable:</b> Desempeño laboral <b>Indicador:</b> Satisfacción laboral			
01	¿Considera que su satisfacción laboral surge de las diferencias entre las expectativas que usted se plantea y las oportunidades que le ofrece la Institución?			
	<b>Indicador:</b> Trabajo en equipo			
02	¿En su área laboral se lleva a cabo un trabajo en equipo que facilita la participación activa para alcanzar las metas en común?			
	<b>Indicador:</b> Incentivos			
03	¿Los incentivos que obtiene mediante la evaluación del desempeño logran motivarle a realizar su trabajo más efectivamente?			
	<b>Indicador:</b> Pertenencia y aceptación			
04	¿Su trabajo le genera un sentido de pertenencia a la Institución y aceptación del grupo?			
	<b>Indicador:</b> Autorrealización			
05	¿Considera que su necesidad de autorrealización se desarrolla como producto del potencial que posee para el cumplimiento de una actividad?			
	<b>Indicador:</b> Competencias			
06	¿Considera que existen competencias básicas que se deben poseer para desarrollar el liderazgo de una manera efectiva?			
07	¿Requiere desarrollar nuevas competencias para mejorar su desempeño laboral?			

<b>Indicador: Responsabilidad</b>				
08	¿La responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común?			
<b>Indicador: Toma de decisiones</b>				
09	Para la toma de decisiones se identifican, valoran y seleccionan las mejores acciones sobre las opciones que se evalúan. ¿Se consulta la opinión de los integrantes del equipo para solucionar los problemas o dificultades que se presentan en esta dependencia?			
<b>Indicador: Comunicación</b>				
10	¿Se le dan instrucciones claras y precisas que le permiten una comunicación efectiva con sus compañeros?			
<b>Indicador: Visión compartida</b>				
11	¿Considera que una visión personal al transformarse y aceptarse de manera general, será verdaderamente una visión compartida?			
<b>Indicador: Participación</b>				
12	¿Evidencia una participación activa del equipo de trabajo en sus labores rutinarias?			