

## PERCEPCIÓN SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LA ENFERMERA JEFA DE UNIDAD Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA ENFERMERA ASISTENCIAL- HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN- HUANCAYO

### Perception of management skills of the nurse unit manager and job satisfaction of the clinical nurse at the Hospital Daniel A. Carrión de Huancayo

Gloria Santa María Chimbor\*

#### RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la relación que existe entre la percepción sobre las habilidades gerenciales de la jefa de unidad de los servicios de hospitalización con el nivel de satisfacción laboral de la enfermera asistencial en el Hospital Daniel A. Carrión de Huancayo.

**Material y método:** El diseño de la presente investigación fue descriptivo-correlacional y de corte transversal, con una población de 60 enfermeras. Los instrumentos que se utilizaron fueron el Cuestionario de Habilidades Gerenciales de Quezada y el Cuestionario de Satisfacción laboral del MINSA.

**Resultados:** El 51,7% de las enfermeras percibieron que las habilidades gerenciales que aplican las enfermeras jefes de unidad son regulares. Se encontró que las habilidades interpersonales y de grupo como la de administración del tiempo son las de mayor aplicación. El 60% de las enfermeras manifestaron mediana satisfacción laboral y el 75% manifiestan satisfacción con el trabajo actual.

**Conclusiones:** No se encontró una relación estadísticamente significativa entre la aplicación de habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras. Sí existe relación significativa entre la aplicación de habilidades Interpersonales de grupo, motivacionales y valores y satisfacción laboral de las enfermeras.

**Palabras clave:** habilidades directivas, competencias gerenciales, satisfacción laboral, motivaciones laborales, enfermeras.

#### ABSTRACT

**Objective:** To determine the relationship between the perception of the management skills of the nurse unit manager and the level of job satisfaction of the clinical nurse at the Hospital Daniel A. Carrión of Huancayo.

**Material and Method:** The design of this research was descriptive-correlational and cross-sectional, with a population of 60 nurses. The instruments used were: Management skills Questionnaire (Quezada) and the Job Satisfaction Questionnaire (MINSA).

**Results:** 51.7% of nurses perceived that the management skills that are applied by the nurse unit managers are regular. It is found that interpersonal and group skills such as time management are the most applicable. 60% of nurses exposed medium job satisfaction and 75% expressed satisfaction with the current job.

**Conclusions:** We found no statistically significant relationship between the application of management skills and job satisfaction of nurses. There is significant relationship between the application of group Interpersonal skills, motivational and values and job satisfaction of nurses.

**Keywords:** management skills, managerial skills, job satisfaction, motivation, labor nurses.

\*Mg. Enfermera. Facultad de Obstetricia y Enfermería de la Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

#### INTRODUCCIÓN

En la actualidad el administrador de Enfermería se ve obligado a hacer frente a la avanzada tecnología del futuro; empero, debe reconocer que solo se trata de instrumentos que aumentan la eficiencia. Tratar con seres humanos es un desafío constante si consideramos que la institución de salud es un

sistema social complejo, cuyos insumos fundamentales, pacientes y personal, son seres humanos y cuyos productos más importantes son la atención de los pacientes e información a las personas.

Hoy la enfermera jefe de un servicio tiene la gran responsabilidad e poner a funcionar todos

los factores tangibles y guiar los intangibles humanos hacia la consecución de las metas de la organización; de movilizar el esfuerzo del equipo de personas, propiciar la superación y ennoblecimiento de los seres humanos que se identifican con las metas de la organización.

Es muy importante la forma como los miembros del grupo perciben al administrador, las habilidades para valorar la importancia de los diversos talentos, el respeto por las contribuciones de los demás, la buena voluntad y humildad para aceptar sus errores, la empatía, la cooperación, la confianza, el reconocimiento del trabajo de los otros, etc.

La satisfacción laboral ha sido definida como un estado emocional que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo. La insatisfacción en el trabajo ocasionada por un inadecuado ambiente genera daños a la salud física y psíquica, además define en cada uno de los integrantes de la organización su comportamiento laboral, el cual impacta en el rendimiento y la productividad.

Se reconocen dos estilos de organización: el clásico que se le critica por prescindir del elemento humano (necesidades, valores y motivaciones); el moderno que centra su actividad en el ser humano, ocupándose de las características intelectuales, emocionales, motivacionales e interpersonales del trabajador. Ambos conceptos están sustentados en las bases teóricas de Edgar Schein<sup>1</sup>, que categoriza las habilidades que debe desarrollar un gerente en cinco áreas básicas: emocionales, interpersonales y de grupo, motivacionales y valores, habilidades y destrezas analíticas y de administración del tiempo; y de Frederick Herzberg<sup>2</sup>, con su teoría bi-factorial de factores intrínsecos y extrínsecos, que incluyen el logro, desarrollo, reconocimiento y ascenso en el trabajo (que son factores motivadores) y los higiénicos, como la seguridad de empleo, condiciones ambientales, supervisión, sueldo, relaciones interpersonales con los jefes y compañeros.

La administración de los servicios de enfermería en las organizaciones dedicadas a la atención de salud ha avanzado de forma lenta aunque constante. Si bien se aprendió que la planificación, organización, dirección y control

eran tareas importantes; las ciencias de la conducta señalaron que las personas constituían la variable más importante para lograr los fines de la organización.

Gestionar personas constituye un aspecto fundamental de la función gerencial. Si los jefes o gerentes modernos cuentan con equipos humanos de gran eficiencia que estén motivados y comprometidos con su organización, existirán más posibilidades de delegar funciones a personas competentes y deseosas de desarrollar su trabajo y brindar un servicio de calidad.

El Hospital Daniel Alcides Carrión de Huancayo es una organización dentro del Sistema de Salud; no puede estar ajeno a la gestión de personas; está categorizado como un hospital de mediana complejidad II-2. Según esta categoría, la estructura organizativa del Departamento de Enfermería es plana; es decir no cuenta con staff de supervisoras y nominalmente cuenta con jefes de unidad de enfermería en todas las salas de hospitalización, acortando así la distancia administrativa entre la jefa de Departamento y las enfermeras de nivel operativo asistenciales de salas de hospitalización. Esta estructura aplica una presión considerable sobre cada jefa de piso por la cantidad de autoridad y responsabilidad delegada.

Es difícil medir la eficacia de una estructura organizativa y los factores que contribuyen al éxito o fracaso. La estructura organizativa puede no constituir el problema pues unas cuantas personas ineficientes pueden quebrar una estructura bien constituida. Sin embargo, sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, debe edificarse un medio ambiente conceptual óptimo; definido por Clara Arndt<sup>3</sup> como: "ambiente abstracto que se ocupa de los sentimientos, actitudes, estado de ánimo, emociones y necesidades psicológicas de las personas".

El medio conceptual óptimo de los servicios de enfermería, en el cual se cumplen los objetivos de la organización y de los individuos debe considerar tres aspectos fundamentales: (1) proveer formas más eficientes para que las colegas establezcan entre sí relaciones de

trabajo; (2) fomentar las habilidades de crear dentro de la organización formas que propicien altos índices en las prácticas de enfermería, con innovación y eficiencia de la organización; (3) crear una estructura y clima que genere seguridad para superar la ansiedad que acompaña al trabajo y suficiente motivación para admitir la necesidad de trabajo, cambiando, desarrollando y reformando.

El medio conceptual al que se refiere Clara Arndt<sup>3</sup> refleja las normas, valores, e historia de la organización (cultura de la organización). Esta regula el concepto de satisfacción laboral que deriva del reconocimiento y aceptación de las metas de la organización y del sentimiento de que estas son valiosas y alcanzables.

Se observa que en el Hospital Daniel A. Carrión de Huancayo los conflictos que se suscitan entre las enfermeras de los servicios de hospitalización se deben a la forma como está organizado el Departamento de Enfermería. Si bien existe un organigrama cuya estructura es respetada por los niveles de la dirección en la institución, las funciones y responsabilidades laborales no son formalmente delegadas. La Jefatura de Departamento está asignada como cargo de confianza y a su vez la autoridad de las jefas de unidad de las salas de hospitalización es cuestionada por las enfermeras asistenciales debido a la carencia de liderazgo en el equipo de gestión institucional y la falta de competencias y habilidades para la función gerencial. No se cuenta con un plan estratégico que permita innovar programas modernos en la atención de enfermería, establecer metas, proponer cambios.

Existe temor a las críticas y perder el cargo, falta de confianza en el equipo de salud; por otro lado, en el personal de enfermeras asistenciales se evidencia falta de compromiso y participación en los equipos de trabajo, resistencia a la autoridad, trabajo rutinario, relaciones interpersonales deterioradas, poca comunicación, excesivo poder derivado de la asignación de cargos por confianza, poca motivación, expectativas pesimistas, bajos niveles de cooperación, ausencia de liderazgo en la gerencia del servicio y del cuidado del paciente; factores que podrían estar indicando que el nivel de satisfacción laboral de estas no es el mejor.

Por ello surgió la necesidad de determinar la relación que existe entre la percepción sobre las habilidades gerenciales de la jefa de unidad de los servicios de hospitalización con el nivel de satisfacción laboral de la enfermera asistencial en el Hospital Daniel A. Carrión de Huancayo-2010.

## MATERIAL Y MÉTODO

El presente trabajo de investigación se realizó en el Hospital Daniel Alcides Carrión de Huancayo, hospital de nivel II.2 cuya función es brindar atención integral ambulatoria, hospitalización de emergencia y cuidados críticos de mediana complejidad a pacientes según la demanda.

El diseño de la presente investigación es descriptivo-correlacional y de corte transversal, con una población de 60 enfermeras.

Los instrumentos que se utilizaron fueron el Cuestionario de Habilidades Gerenciales, instrumento validado por Adrián Quezada y Richard Obando<sup>4</sup> de la Universidad Austral de Chile (2005), con un nivel de confiabilidad de 0,89 según el coeficiente de Cronbach, el instrumento que consta de dos partes, y el Cuestionario de Satisfacción Laboral validado por la Dirección de Garantía de la Calidad de Acreditación del Ministerio de Salud dividida en dos partes<sup>5</sup>.

## RESULTADOS

En cuanto al perfil de la enfermera encuestada encontramos que el 30% tiene un tiempo de servicio de un año y el 58,3% más de 1 año de servicio con su jefa de unidad.

La tabla 1 muestra que las enfermeras asistenciales perciben que las enfermeras jefas de unidad aplican buenas habilidades gerenciales: el 78,3% muestran habilidades interpersonales y de grupo; el 76,7% administran bien su tiempo; el 46,7% muestra regulares habilidades emocionales y habilidades analíticas y de destrezas; el 31,7% muestra habilidades motivacionales y de valores; el 30% muestra malas habilidades motivacionales; el 28,3% muestra malas habilidades analíticas y de destrezas; el 21,7% muestra malas relaciones interpersonales y de grupo, y el 18,3% malas habilidades emocionales

**Tabla 1. Habilidades gerenciales que aplican las enfermeras jefes de unidad según la percepción de las enfermeras asistenciales en el Hospital Daniel Alcides Carrión.**

	<i>Buenas</i>	<i>Regulares</i>	<i>Malas</i>
<i>Interpersonales y de grupo</i>	78,3%	--	21,7%
<i>Administración del tiempo</i>	76,7%	23,3%	--
<i>Motivacionales y de Valores</i>	38,3%	31,7%	30%
<i>Emocionales</i>	35%	46,7%	18,3%
<i>Análíticas y de Destreza</i>	25%	46,7%	28,3%

La tabla 2 muestra que el 75% de enfermeras se encuentran satisfechas con el trabajo actual y el 66,7% con el trabajo en general. El 53,3% muestra mediana satisfacción con el ambiente

laboral e interacción con los compañeros, y el 51,7% también mediana satisfacción respecto a la interacción con su jefe inmediato; el 85% se revelan insatisfechas con sus remuneraciones y el 40% con las oportunidades de progreso.

**Tabla 2. Satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales según dimensiones en el hospital Daniel Alcides Carrión. Huancayo – 2010**

	<i>Satisfecho</i>	<i>Medianamente satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>
<i>Trabajo actual</i>	75%	20%	5%
<i>Trabajo en general</i>	66,7%	28,3%	5%
<i>Ambiente laboral</i>	31,7%	53,3%	15%
<i>Interacción con compañeros</i>	25%	53,3%	21,7%
<i>Oportunidades de progreso</i>	21,7%	38,3%	40%
<i>Interacción con el jefe inmediato</i>	20%	51,7%	28,3%
<i>Remuneraciones e incentivos</i>	3,3%	11,7%	85%

Se observa en la tabla 3 que el 60% de las enfermeras asistenciales se encuentran medianamente satisfechas y el 31,7% manifiesta que las habilidades gerenciales que desarrollan las enfermeras jefes de unidad son regulares. El 20% señala que las habilidades gerenciales de las enfermeras jefes de unidad son malas. Se observa también que en el grupo de las enfermeras satisfechas, el 16,7% perciben que las habilidades de los jefes de unidad son regulares. La opinión sobre las habilidades que desarrolla el jefe de unidad está al margen de la apreciación del nivel de satisfacción laboral ( $p. >0,05$ ).

**TABLA 3. Habilidades que desarrolla su jefe de unidad. \* Apreciación de satisfacción laboral.**

		APRECIACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL			Total	
		INSATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO		
		0	5	6	11	
		% HABILIDADES QUE DESARROLLA SU JEFE DE UNIDAD	0,0%	45,5%	54,5%	100,0%
	<b>BUENAS</b>	% SATISFACCIÓN LABORAL	0,0%	13,9%	30,0%	18,3%
		% of Total	0,0%	8,3%	10,0%	18,3%
		2	19	10	31	
<b>HABILIDADES QUE DESARROLLA SU JEFE DE UNIDAD</b>		% HABILIDADES QUE DESARROLLA SU JEFE DE UNIDAD	6,5%	61,3%	32,3%	100,0%
	<b>REGULARES</b>	% SATISFACCIÓN LABORAL	50,0%	52,8%	50,0%	51,7%
		% of Total	3,3%	31,7%	16,7%	51,7%
		2	12	4	18	
		% HABILIDADES QUE DESARROLLA JEFE DE UNIDAD	11,1%	66,7%	22,2%	100,0%
	<b>MALAS</b>	% SATISFACCIÓN LABORAL	50,0%	33,3%	20,0%	30,0%
		% of Total	3,3%	20,0%	6,7%	30,0%
		4	36	20	60	
<b>Total</b>		% HABILIDADES QUE DESARROLLA JEFE DE UNIDAD	6,7%	60,0%	33,3%	100,0%
		% SATISFACCIÓN LABORAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	6,7%	60,0%	33,3%	100,0%

Con respecto a la opinión sobre las habilidades emocionales y el nivel de satisfacción de las enfermeras asistenciales, se tiene que el 35% manifiesta que las habilidades emocionales de las enfermeras jefes de unidad son buenas (tabla 1). El 46,7% refiere que las habilidades emocionales son regulares, de ellas el 30% manifiesta mediana satisfacción laboral. No se encontró relación entre la apreciación de satisfacción laboral y la opinión sobre las habilidades emocionales (p. >0,05).

La relación entre la percepción sobre las habilidades motivaciones y valores con el nivel de satisfacción laboral indica que el 60% de

enfermeras se encuentran medianamente satisfechas, de ellas el 20% opinan que las habilidades motivaciones y valores son regulares, el 21,7% son malas; del 33,% de enfermeras satisfechas, el 20% perciben que son buenas. Se encontró que existe relación entre el nivel de satisfacción laboral y la opinión sobre las habilidades motivaciones y valores (p<0,05).

Se observa que el 78,3 % del total de las enfermeras encuestadas manifiestan que las habilidades interpersonales y de grupo en las enfermeras jefes de unidad son buenas, de este grupo el 45% manifiestan mediana satisfacción

laboral y el 30% se encuentran satisfechas. El 21,7% del total manifiestan que las habilidades interpersonales de la jefe de servicio y de grupo son malas y estas a su vez opinan que se encuentran medianamente satisfechas con su centro laboral. No existe relación entre la apreciación del centro laboral y las habilidades interpersonales y de grupo ( $p > 0,05$ ).

## DISCUSIÓN

El 18% de las enfermeras asistenciales perciben que la enfermera jefe de unidad de los servicios de hospitalización aplica buenas habilidades gerenciales; regulares, el 51,7%, y malas, el 30%. Quezada<sup>4</sup> reporta que el 76% calificó como buenas las habilidades gerenciales; el 22%, como regulares y el 2%, como malas. Esta diferencia se explica porque la evaluación fue realizada después de una capacitación a los ejecutivos.

Cuando se segmentó el archivo, por las dimensiones evaluadas se aprecia que el 78% consideró que la aplicación de habilidades interpersonales y de grupo fue buena, y el 76,7% calificó como buena la administración del tiempo. La literatura reciente en el área de habilidades gerenciales o directivas muestra avances en la identificación y estudio de habilidades específicas. Goleman<sup>6</sup> y Codinas<sup>7</sup> manifiestan la interdependencia de habilidades; es así que las habilidades interpersonales son las que permiten el desarrollo de las habilidades emocionales y a la vez estas son requisito para el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal.

Otra área de habilidades gerenciales de creciente presencia en la literatura son las

## CONCLUSIONES

1. No existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales que aplican las enfermeras jefes de unidad y el nivel de satisfacción laboral desde la percepción de las enfermeras asistenciales. Al analizar la tabla de contingencia y la contrastación estadística de Chi Cuadrado no resultan significativas ( $p > 0,05$ ).

2. Las enfermeras asistenciales consideran que las enfermeras Jefes de Unidad aplican habilidades gerenciales, que califican como

habilidades de la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, que permite el automonitoreo y autocontrol. Según Hall<sup>8</sup> tiene relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales que se han transformado en un requisito para poder desenvolverse en cargos que tienen alta demanda de interacciones con otras personas como es el caso de nosotras las Enfermeras y dentro de nuestras organizaciones que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales.

Cuando se asociaron las variables 'Habilidades Gerenciales' y 'Satisfacción Laboral' a la prueba de Chi Cuadrado de Pearson, se encuentra que no es significativa ( $p > 0,05$ ), es decir que la aplicación de habilidades gerenciales en los jefes de unidad según la percepción de las enfermeras asistenciales están al margen de la satisfacción laboral, por lo que no existe relación entre las variables asociadas.

Cuando se asociaron la variable 'Satisfacción laboral' y la dimensión 'Aplicación de habilidades motivacionales y valores' a la prueba de Chi Cuadrado de Pearson, se encuentra que existe una relación significativa ( $p < 0,05$ ). Este resultado es similar a los resultados encontrados por Martínez y Ranieri<sup>9</sup> en su investigación a un grupo de ejecutivos y profesionales de organismos en Chile. Los porcentajes más altos de calificación fueron las habilidades motivacionales y de destrezas analíticas. Fueron inferiores en habilidades interpersonales y más bajas en habilidades emocionales.

regulares. En mayor grado califican como buenas las habilidades interpersonales y de grupo, así como la habilidad de administrar el tiempo; en menor grado califican como buenas las habilidades emocionales, las motivacionales y de valores, y las analíticas.

3. Las enfermeras asistenciales manifestaron mediana satisfacción laboral en general; satisfacción laboral con el trabajo actual, insatisfacción laboral con las oportunidades de progreso (factor intrínseco) y remuneraciones (factor extrínseco).

4. Existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y la aplicación de habilidades motivacionales y valores.

5. No existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y la aplicación de habilidades gerenciales emocionales, interpersonales y de grupo, analíticas y de administración del tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Shein E. La Cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés; 1988.
2. Herzberg F. The motivation to work. New York: John Wiley and Sons; 1959.
3. Arndt C, Dadarian H., Loucine M. Administración de enfermería: teoría para la práctica con un enfoque sistemas. Bogotá: Carvajal; 1980; p. 375.
4. Quezada A, Obando M. Gestión del tiempo y competencias gerenciales aplicadas a una muestra de directivos de empresas valdivianas. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile; 2005.
5. Ministerio de Salud. Dirección de Personal de Salud. Encuesta de satisfacción del Personal de Salud [en línea]. Lima: MINSA; 2002. Consulta: 29/11/11.  
Disponible en:  
<ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/dgsp/documentos/decs/06%20-%20Encuesta%20Usuario%20Interno.pdf>
6. Goldman D. La inteligencia emocional. Bogotá: Javier Vergara (editor); 1995.
7. Codina Jiménez, A. Habilidades directivas. La Habana: Centro de Estudio de técnicas de dirección Universidad de la Habana (CETE.); 2000.
8. Hall R. Organizaciones, estructura y proceso. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994.

9. Martínez A, Ranieri A. Diagnóstico de las culturas organizacionales: evidencia empírica en Chile. Revista de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración. Universidad de Chile.

## Correspondencia:

Gloria Esperanza Santa María Chimbor  
Correo electrónico:  
gesmch15@hotmail.com

Recibido: 16/02/12

Aceptado para su publicación: 28/06/12