



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN ENFERMERÍA
ESPECIALIDAD: GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y
ENFERMERÍA**

**LA BENEVOLENCIA COMO ESTRATEGIA PARA
FORTALECER LAS RELACIONES DE
CONFIANZA ENTRE LOS GERENTES DE
ENFERMERÍA Y EL PERSONAL ASISTENCIAL**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO
DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE SERVICIOS
DE SALUD Y ENFERMERÍA**

Presentado por:

AUTOR: RAMÍREZ CHUQUIZUTA, NERY LUZ

ASESOR: Mg. MENDIGURE FERNANDEZ, JULIO

LIMA – PERÚ

2017

AGRADECIMIENTO

Al Mg. Julio Mendigure Fernández
por su disposición para la
enseñanza y formación profesional
en la carrera de enfermería.

Asesor: Mg. Julio Mendigure Fernández

JURADO

Presidente: Mg. Julio Mendigure Fernández

Secretario: Dra. Rosa Pérez Siguas

Vocal: Dr. Hernán Hugo Matta Solís

ÍNDICE

Carátula	i
Hoja en blanco	ii
Agradecimiento	iii
Asesor	iv
Jurado	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Objetivo	14
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	
2.1. Diseño de estudio: Revisión sistemática	15
2.2. Población y muestra	15
2.3. Procedimiento de recolección de datos	15
2.4. Técnica de análisis	18
2.5. Aspectos éticos	18
CAPÍTULO III: RESULTADOS	
3.1 Tablas	19
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	
4.1. Discusión	32
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	

5.1. Conclusiones	36
5.2. Recomendaciones	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.	19
Tabla 2: Resumen de estudios sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial	29

RESUMEN

Objetivo: Sistematizar las evidencias disponibles sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial. **Metodología:** Se trata de una Revisión Sistemática de 10 artículos en base de datos LILACS, SCIELO, MEDLINE, PUBMED, cuya búsqueda se ha restringido a artículos con texto completo, y los artículos seleccionados se sometieron a una lectura crítica, encontrando revisiones de artículos descriptivos y cualitativos de países internacionales. **Resultados:** De los 10 artículos revisados, el 80% (n=08/10) muestran que la dimensión benevolencia como apoyo emocional a la persona, es el factor importante en las relaciones interpersonales del manejo de personal, (06-08).en las organizaciones facilitando la confianza entre los profesionales de enfermería. **Conclusión:** Sobre los beneficios para la profesión de enfermería, la benevolencia es importante como factor de la confianza en las organizaciones porque facilitan en los trabajadores un alto desempeño, disposición a la cooperación y una alta satisfacción y compromiso laboral. Las jefaturas de los servicios de salud no sólo tienen que velar porque los funcionarios brinden una buena atención de salud, sino tan importante como eso, es preocuparse por cultivar relaciones interpersonales de confianza con sus trabajadores y atender el bienestar emocional de ellos que es la benevolencia.

Palabras clave: “confianza”, “benevolencia”, “gestores”, “personal asistencial”, “jefes”.

ABSTRACT

Objective: Systematize the available evidence about benevolence as the useful strategy to strengthen trust relationships between nursing managers and healthcare personnel. **Methodology:** This is a systematic review of 10 articles based on data LILACS, SCIELO, MEDLINE, PUBMED, whose search has been restricted to articles with full text, and the selected articles were subjected to a critical reading, finding reviews of descriptive articles and qualitative of international countries. **Results:** Of the 10 articles reviewed, 80% (n = 08/10) show that the benevolence dimension as emotional support to the person is the important factor in the interpersonal relationships of personnel management (06-08) in organizations, facilitating trust among nursing professionals. **Conclusions:** About the benefits for the nursing profession, benevolence is important as a factor of confidence in organizations because they provide a high-performing, willingness to cooperation and a high satisfaction and job commitment in workers. Headquarters health services not only have to ensure that officials provide good health care, but it is as important as that, to worry about cultivating relationships of trust with their employees and serve the welfare emotional of them which is the benevolence.

Keywords: "Trust", "benevolence", "managers", "assistance personnel", "bosses".

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la sabiduría popular se dice que es más fácil destruir que construir. Esto también se puede aplicar al tema de la confianza, su construcción requiere de múltiples interacciones positivas, a lo largo del tiempo, entre las partes involucradas, por otro lado, generalmente basta sólo un incidente en una relación para que se establezca la desconfianza(1).

En los servicios de enfermería, es frecuente las erosiones en las relaciones de trabajo; algunos estudios incluyen que la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo, la falta de profesionales y recursos en los establecimientos de salud de las instituciones públicas forman parte de los problemas que interfieren en la solución de los servicios que brinda el personal, por tanto son aspectos que deben mejorar a fin de fomentar relaciones interpersonales saludables de confianza, apoyo y respeto en el ambiente laboral entre los gestores de enfermería y el personal asistencial. Respecto al desempeño de liderazgo, señalan dificultades frecuentemente encontradas por los enfermeros, los cuales se refieren a las cuestiones de relación en el equipo y las propias atribuciones de los profesionales(2).

En ese sentido existe relativo consenso entre los investigadores en definir la confianza como la voluntad de una parte a ser vulnerable a las

acciones de otro, basado en la expectativa de que ese otro realizará una acción importante para la parte que confía, independientemente de la habilidad de monitorearlo o controlarlo(3). Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo es la confianza interpersonal(4). Según el modelo integrador de la Confianza de Mayer, este modelo distingue entre confianza y confiabilidad, donde la confianza sería la decisión de correr un riesgo y confiar en otro y, en cambio, la confiabilidad sería un antecedente para confiar(5). El enfermero en su proceso de trabajo posee dificultades en tratar con conflictos y con desempeñar el liderazgo en el ámbito hospitalario(6). El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto actual se puede relacionar a que priman intereses individualistas y una alta desconfianza social.

Un estudio realizado con enfermeras de un hospital de la región Sur del Río Grande del Sur (Brasil), identificó algunas características institucionales que pueden dificultar la práctica del enfermero-líder, entre ellas: la poca autonomía y apoyo ofrecido por el hospital, rotatividad, déficit de incentivos al desarrollo de líderes(7).

En ese orden de ideas ejercer liderazgo en los servicios de salud implica gerenciar un equipo de salud que funciona con alto grado de interdependencia entre todos los integrantes, más aún si se considera que en muchos países se están implementando reformas en la gestión de la salud que fomentan la gestión participativa(8). También; hay que considerar que la relación entre enfermero y el equipo cuando es deficiente, se refleja directa e indirectamente, en los cuidados a los usuarios (9).

Otra revisión de estudio realizado en un hospital de alta complejidad en Concepción –Chile, sobre las conductas que debería un líder presentar para que los trabajadores sientan que él es confiable; muestra en primer lugar la categoría de que los líderes deben ser objetivos y justos, a no

mostrar favoritismo por algún funcionario.

Las otras categorías son: tener buen trato, ser autocrítico, mostrar habilidades técnicas y escuchar a otros. Que para reconstruir las confianzas se sugiere a través de la capacitación sensibilizar a los líderes respecto a justicia organizacional a fin de mostrarse un líder íntegro y la formación de equipos de trabajo para fortalecer los vínculos afectivos positivos con sus colaboradores(10). Los estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la percepción de confiabilidad del líder: habilidad, benevolencia e integridad(11).

Por tal motivo; surge la siguiente pregunta PICO, respecto a las relaciones interpersonales en el personal de la siguiente manera: ¿La benevolencia es una estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial?

1.2 Formulación del problema.

La pregunta formulada para la revisión sistemática se desarrolló bajo la metodología y el formato PICO y fue la siguiente:

P = Paciente/ Problema	I = Intervención	C = Intervención de comparación	O = Outcome Resultados
Personal de Enfermería	Apoyo emocional, afectivo (Benevolencia)	No corresponde	Fortalecer la confianza de la enfermera asistencial en las gerentes de enfermería.

¿La benevolencia es una estrategia eficaz para fortalecer las relaciones de confianza entre la enfermera asistencial y los gerentes de enfermería?

1.3 Objetivo.

Sistematizar las evidencias disponibles sobre el adecuado manejo de la benevolencia como facilitador de confianza en las relaciones interpersonales entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Diseño de estudio:

Es una Revisión Sistemática; un diseño de investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza los resultados de múltiples investigaciones primarias. Son parte esencial de la enfermería basada en la evidencia por su rigurosa metodología, identificando los estudios relevantes para responder preguntas específicas de las actividades del profesional de enfermería.

2.2. Población y muestra:

La población constituida por la revisión bibliográfica de 10 artículos científicos publicados e indizados en las bases de datos científicos y que responden a artículos publicados en idioma español, y portugués.

2.3. Procedimiento de recolección de datos:

La recolección de datos se realizó a través de la revisión bibliográfica de artículos de investigaciones en mayor número artículos internacionales de los países de Chile, Brasil, España entre otros, en la cual el tema principal fue si el manejo adecuado de la estrategia benevolencia será un facilitador para una relación de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial. Sobre el

particular para su realización se tomó en cuenta el diagrama de flujo o declaración Prisma, obteniendo el siguiente resultado: en la fase de identificación de un total 561 afines al tema fueron excluidos por año y temática quedando 109 artículos, luego en la fase screening fueron excluidos por año 2009-2016 quedando 138 y en la fase de elegibilidad por ser potencialmente adecuado para su revisión 23 artículos; por último en la fase inclusión fueron seleccionados un total de 10 artículos; los más importantes según nivel de evidencia y se excluyeron los menos relevantes con la finalidad de responder la pregunta pico del presente trabajo . Se estableció la búsqueda siempre y cuando se tuvo acceso al texto completo del artículo científico.

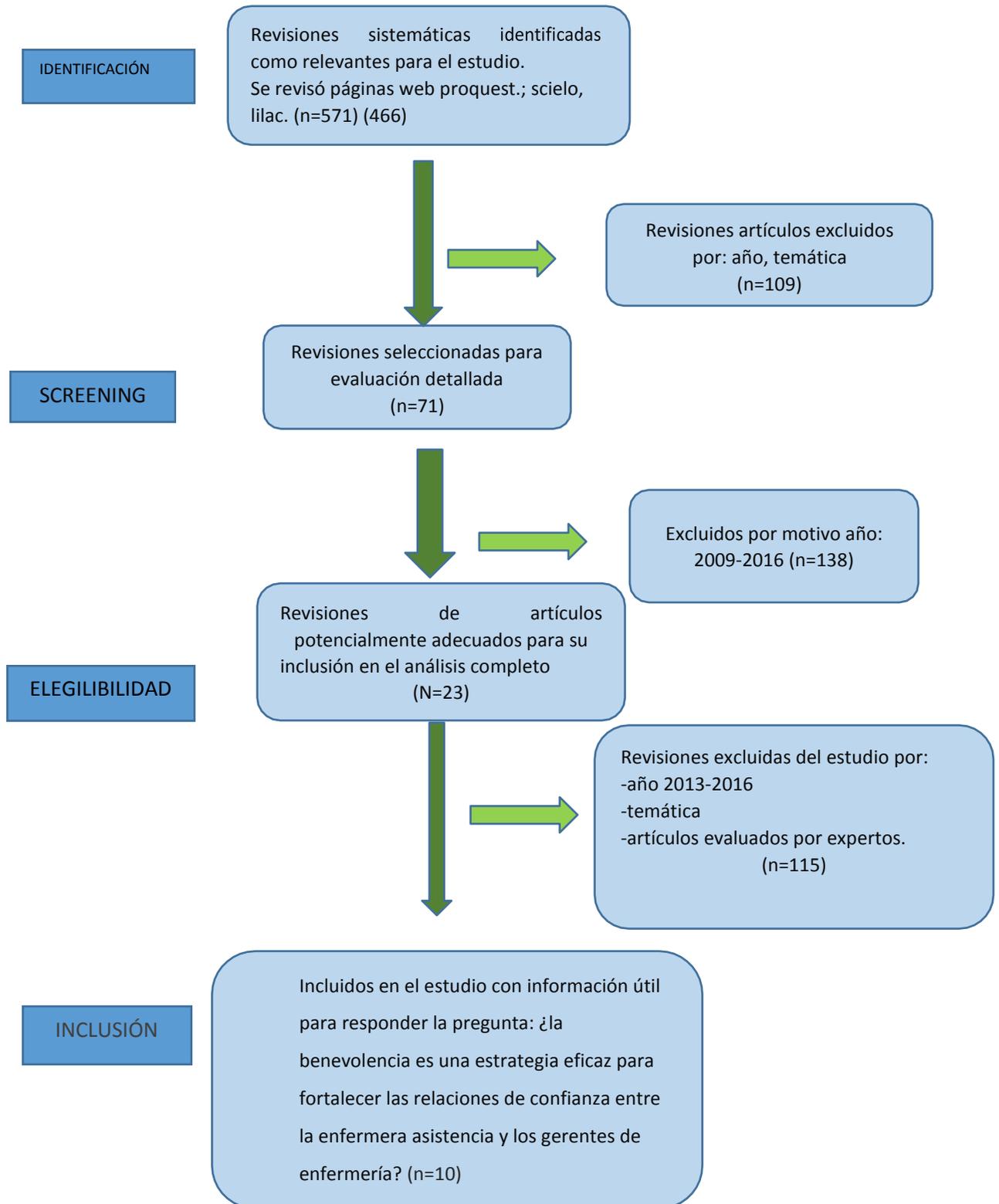
El algoritmo de búsqueda sistemática de evidencias fue el siguiente:

Confianza AND personal asistencial AND gerenciamiento.

Confianza AND benevolencia AND gestores AND jefes

Base de datos consultadas fueron: Proquest, Pubmed, Medline, Google Académico.

DECLARACIÓN PRISMA



2.4. Técnica de análisis.

El análisis de la revisión sistemática está conformado por la elaboración de una tabla de resumen (Tabla N°1) con los datos principales de cada uno de los artículos seleccionados, evaluando cada uno de los artículos para una comparación de los puntos o características en las cuales concuerda y los puntos en los que existe discrepancia entre artículos internacionales. Además, de acuerdo a criterios técnicos pre establecidos, se realizó una evaluación crítica e intensiva de cada artículo, a partir de ello, se determinó la calidad de la evidencia y la fuerza de recomendación para cada artículo.

2.5. Aspectos éticos.

La evaluación crítica de los artículos científicos revisados, está de acuerdo a las normas técnicas de la bioética en la investigación.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1.Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

1. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen Y Número
Rodrigo Y; Arenas M. Ripoli M.	2010	El Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General.(12)	Liberabit http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf Perú	Volumen: 16 Número : 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Descriptivo cuantitativo	209 trabajadores	Entrevista	No corresponde	Los resultados muestran que la satisfacción laboral general es explicada en mayor grado (51,03%) considerando la satisfacción de las relaciones interpersonales del personal y la jefatura. Evaluados en forma separada cada factor del estudio aplicado se obtuvo que la satisfacción de las relaciones interpersonales con la jefatura alcanza 47,01%.	Del estudio realizado se reconoce la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad. Los resultados del análisis realizado por Colquitt et.al. revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta. La confianza de la enfermera en las relaciones interpersonales se experimenta cuando existe confiabilidad en las gestoras de enfermería.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

2. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Rodrigo Y; Griselda Loyola H. Fernando H.	2009	La Confiabilidad en el Líder: Un estudio sobre las enfermeras jefes de un Hospital(13).	Ciencia y Enfermería gloyola@ssconcepcion.cl -Chile.	Volumen: 15 Número : 3

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Diseño descriptivo, cualitativo.	67 Funcionarios	Metodología mixta.	No corresponde	Los resultados obtenidos muestran que lo más importante para que los empleados perciban a sus líderes como personas confiables correspondió, en primer lugar, a la categoría de que los líderes deben ser objetivos y justos. Específicamente los contenidos vinculados a esta categoría aluden a no mostrar favoritismo por algunos funcionarios, ejemplo al entregar premios o aplicar correcciones a trabajadores.	Como lo indican Dirks y Skarlicki la confianza en el líder es particularmente importante en tiempos de desafíos y adversidad, por ello, el primer objetivo de la investigación fue establecer qué conductas debería un líder presentar para que los trabajadores sientan que él es confiable. Los resultados de este estudio tienen implicaciones prácticas para el desarrollo del liderazgo en enfermeras jefes; por lo que se debe reconstruir la confianza a través de la formación de equipos de trabajo con vínculos afectivos positivos (benevolencia).

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

3. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Yolanda R.Lapeña, Luis C. Azucena P. María L.	2014	Las Relaciones Interpersonales de los Enfermeros en asistencia hospitalaria y el uso de habilidades comunicativas(14)	Contexto Enferm, Florianópolis http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072014002010013 España	Volumen: 23 Número : 3

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Diseño descriptivo, cualitativo.	21 Funcionarios	Entrevista	No corresponde	A partir del análisis del contenido de los datos se codificó los siguientes temas de propuestas de mejora en el presente estudio, como establecer acciones formativas de carácter específico y continuado, que provean a los profesionales de enfermería de actitudes positivas. También fomentar el trabajo en equipo. Incrementar comunicación asertiva.	Del estudio se muestra que la situación actual que viven los profesionales enfermeros en los que domina la desmotivación y la falta de interés en el trabajo, posiblemente relacionado con la sobrecarga de trabajo adicional y/o sorpresa ingrata, en la que algunos autores plantean solución con una organización institucional de diseño plano, en donde los enfermeros se muestran satisfechos y motivados con su trabajo, describen ejercer su trabajo de forma autónoma y sentir ser parte de la organización.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

4. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Numero
Rodrigo Y; Sandra V.	2012	Incidentes críticos de erosión de la confianza en el liderazgo de enfermería(15).	Rev. Latino-Am. Enfermagem http://www.eerp.usp.br/rlae CHILE	Volumen: 20 Número: 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Cuantitativa, Descriptivo	90 funcionarios	Entrevista	No corresponde	En las entrevistas a los 90 funcionarios, se obtuvieron 61 incidentes críticos de desconfianza hacia los profesionales de enfermería con cargo de jefatura. De la relación de las agrupaciones de las categorías se encontraron 02 dimensiones de la confiabilidad involucradas en los eventos de desconfianza relatados por los funcionarios: integridad y benevolencia.	El estudio concluye que las dimensiones de la confiabilidad: capacidad, integridad y benevolencia probablemente impacte de forma diferente en la erosión de la confianza. Que la dimensión benevolencia sugiere que la persona confiable tiene un lazo específico en la persona que confía y se refleja en la percepción de una orientación positiva de la persona confiable hacia el otro individuo.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

5. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen Y Número
Rodrigo Y; Rossana C.	2014	Emociones Emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería(16).	Rev. Psicoperspectivas http://www.psicoperspectivas.cl Chile	Volumen: 13 Número: 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Diseño cualitativo, explicación teórica descriptiva de lo investigado.	90 Funcionarios	Entrevista semiestructurada para obtener incidentes críticos.	No corresponde	Del análisis de contenido de ellas, emergieron 6 categorías de respuestas que se vinculaban con emoción. Las expresiones emocionales se caracterizaron por incluir frecuentemente más de una categoría, dejándose para su clasificación únicamente la expresión principal. De los resultados descriptivos se alcanzó seguridad y protección, gratitud, sentirse valorado en su trabajo entre otros.	Los incidentes críticos de alta confianza con la jefatura muestran que tienen un impacto emocional significativo en el personal de la salud. Además la investigación contribuyó proporcionando un modelo que permitiría comprender el rol mediador de las emociones positivas de la confianza entre las conductas de apoyo, benevolencia y ayuda de las jefaturas y la conducta constructiva de los trabajadores.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

6. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen Y Número
De Lima T.; Coelho A., Adyles M., Biolchi.	2011	Influencia de los Estilos de Liderazgo del enfermero en las Relaciones Interpersonales del Equipo de Enfermería(17).	Enfermería Global http://www.um.es/eglobal/ Brasil	Volumen: 1695 Número: 22

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Diseño cualitativo, descriptivo.	100 trabajadores	Entrevista semiestructurada y observación participante.	No corresponde	Se identifica en el escenario de salud que la estructura de organización de las instituciones hospitalarias ha conservado el modelo jerárquico vertical, responsabilidades fragmentadas, relaciones interpersonales formales fundamentadas en la concepción burocrática. En ese escenario, se destaca el líder autócrata o el transaccional, este se equipara al administrador tradicional, preocupado con las actividades cotidianas, que posee visión y capacidad para fortalecer su equipo.	Durante la realización del estudio, se puso de manifiesto que las enfermeras presentaron dificultades en definir liderazgo, así como los estilos de liderazgo adoptados en su práctica profesional. Frente a los análisis de las observaciones y testimonios se identificó el predominio del estilo de líder autocrático y burocrático, los cuales pueden corroborar por un lado el aumento de la productividad y por otro lado, ampliar los conflictos y lagunas existentes en las relaciones interpersonales.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

7. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Yañez Gallardo, R. Valenzuela Suazo, S.	2013	Conductas críticas para experimentar confianza en el liderazgo en enfermería en un hospital de alta complejidad(18).	Aquichan - svalenzu@udec.cl Colombia	Volumen: 13 Número: 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Diseño cualitativo, descriptivo	90 Funcionarios	Entrevista semiestructurada , técnica de incidentes críticos	No corresponde	Se obtuvieron 66 incidentes críticos de confianza con jefatura de enfermería del total. Del análisis de contenido emergieron cinco categorías de conductas que favorecen la confianza en la jefatura de enfermería. La más importante de las categorías por la cifra es aquella de “ayuda instrumental ante problemas”.	Un factor importante para un buen ambiente de trabajo en los servicios de salud es que las jefaturas logren establecer relaciones interpersonales de confianza con los funcionarios. A través de la técnica los resultados muestran que se puede utilizar el dicho, “es en los momentos importantes cuando uno se da cuenta quiénes son realmente tus amigos”. Se estima se estaría ante una jefatura que ejerce un nuevo modelo de liderazgo, uno que asume dentro de sus roles la actitud de servicio, no solo hacia los pacientes, sino también hacia sus trabajadores.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

8. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Soeli T., Adelina P., María T., Laura de Acevedo. Yolanda R.Lapeña, Luis C. Azucena P. María L.	2011	El Conflicto en el ejercicio gerencial del enfermero en el ámbito hospitalario(19).	Rev. Latino-Am. Enfermagem http://www.eerp.usp.br/rlae Brasil	Volumen: 19 Número: 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Cualitativo, descriptivo	13 enfermeras	Entrevista semiestructurada	No corresponde	Para el grupo de enfermeras entrevistadas, superación es la palabra que mejor define el propósito de sus luchas al juzgarse bien sucedidas en ese emprendimiento considerado desconocido y desafiador, que es la gerencia. En cuanto a la percepción de los conflictos, se comprobó por medio de las declaraciones de las enfermeras que la mayoría percibe el fenómeno como elemento incorporado y constante en el ejercicio de la función administrativa.	El esfuerzo emprendido en esta investigación buscó analizar la concepción de las enfermeras gerentes sobre el conflicto, en el interior de las organizaciones hospitalarias. El gerente al conocer, íntimamente, a su equipo, sus miembros, individualmente, debe buscar organizar los grupos de forma que, al ausentarse, se sienta presente, permanentemente, en todos los momentos en la figura de aquellos agentes que considera su propia extensión, o sea, en la sólida relación de confianza establecida en torno de propósitos comunes.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

9. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Patricia de Oliveira F. Isabel Kowal.	2011	Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados(20).	Rev. Latino-Am. Enfermagem http://www.eerp.usp.br/rlae Brasil	Volumen: 19 Número: 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos ético	Resultados	Conclusión
Descriptivo, cualitativo.	26 profesionales	Cuestionarios	No corresponde	Las categorías temáticas resultantes del análisis de los resultados que permitieron alcanzar los objetivos propuestos con este estudio fueron: perfil de los gerentes de enfermería, selección de los gerentes de enfermería, características de los gestores, visión de los gestores versus perfil de los gerentes de enfermería y evaluación de las competencias.	Este estudio evidenció semejanzas en el perfil y en las competencias de los gerentes de enfermería de los hospitales acreditados compatibles con las expectativas en la selección para el cargo y en la evaluación de su desempeño profesional, apuntando una dirección a los enfermeros que desean seguir y desarrollarse en la carrera administrativa o que desean cambiar esa realidad expuesta.

3.1. Tabla 1: Estudio revisado sobre la benevolencia como estrategia útil para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

DATOS DE LA PUBLICACIÓN

10. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista donde se ubica la Publicación	Volumen y Número
Cyntia Q. Mónica I. Mirtha C.	2014	Percepción del liderazgo en las (os) enfermeras (os) de un hospital del Sur de Chile(21).	Ciencia y Enfermería cyntiaquezada@hotmail.com Chile	Volumen: 20 Número: 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Cualitativo, descriptivo	06 Enfermeras	Entrevista semiestructurada	No Corresponde	El análisis de los datos derivados del grupo focal siguió un esquema que en forma progresiva generó una reducción de la información concordante con las interrogantes del estudio, a través de tres niveles: 1) sobre el significado del liderazgo, liderazgo en las funciones, 2) sobre factores que facilitan el desarrollo del Liderazgo, factores que obstaculizan el desarrollo del Liderazgo 3) sobre conceptualización del Liderazgo que tienen los enfermeros del Hospital a prueba.	Lo encontrado en esta investigación avala el supuesto que: las(os) Enfermeras (os) identifican como factores obstaculizadores el clima laboral y las relaciones interpersonales, como elementos negativos en el ejercicio del Liderazgo. Reconocen el Liderazgo en todas las funciones, siendo relevante la del ámbito asistencial, enfocado mayoritariamente a la calidad de atención, trabajo en equipo y toma de decisiones, lo que se condice que la Gestión del Cuidado representa hoy en día el rol de líder de la disciplina.

Tabla 2: Resumen de estudios sobre relaciones interpersonales de enfermería: sobre la benevolencia como estrategia para fortalecer las relaciones de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

Diseño de estudio/Título	Conclusiones	Calidad de evidencias (según sistema Grade)	Fuerza de recomendación	País
Cuantitativa Descriptivo El Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General.	Se reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad. Los resultados del meta-análisis realizado por Colquitt et.al. revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta. La confianza de la enfermera en las relaciones interpersonales se experimenta cuando existe confiabilidad en las gestoras de enfermería.	Alta	Alta	Chile
Cualitativo Descriptivo La Confiabilidad en el Líder: Un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital.	Lo más importante para que los empleados perciban a sus líderes como personas confiables es que deben ser objetivos y justos, no mostrar favoritismo por algunos funcionarios. Por tanto se debe reconstruir la confianza a través de capacitación, justicia organizacional, la formación de equipos de trabajo con vínculos afectivos positivos (benevolencia) con sus colaboradores.	Moderado	Moderado	Chile
Cualitativo Las Relaciones Interpersonales de los Enfermeros en asistencia hospitalaria y el uso de habilidades comunicativas.	La situación actual que viven los profesionales enfermeros en los que domina la desmotivación y la falta de interés en el trabajo, posiblemente relacionado con la sobrecarga de trabajo adicional y/o sorpresa ingrata, en la que algunos autores plantean solución con una organización institucional de diseño plano, en lo que los profesionales enfermeros se muestran satisfechos y motivados con su trabajo, describen ejercer su trabajo de forma autónoma y sentir ser parte de la organización.	Moderado	Moderado	España
Cuantitativa Descriptivo Incidentes críticos de	Las dimensiones de la confiabilidad: capacidad, integridad y benevolencia probablemente impacte de forma diferente en la erosión de la confianza; de los resultados obtenidos del estudio tiene	Baja	Débil	Chile

erosión de la confianza en el liderazgo de enfermería	<p>implicancia en las jefaturas de enfermería lo cual deben concentrar sus esfuerzos en prevenir episodios de desconfianza con los funcionarios; teniendo buena comunicación con el personal de enfermería.</p> <p>La dimensión benevolencia sugiere que la persona confiable tiene un lazo específico en la persona que confía y se refleja en la percepción de una orientación positiva de la persona confiable hacia el otro individuo.</p>			
<p>Cualitativo Descriptivo Emociones Emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería.</p>	<p>Las jefaturas establecen relaciones de confianza basadas en el afecto en contextos donde existe apoyo emocional y profesional y relaciones de amistad.</p> <p>El principal gatillador de experiencias de confianza basadas en el afecto o la benevolencia es la ayuda y/o apoyo de las jefaturas ante los problemas familiares y/o laborales. Por tal motivo, los incidentes críticos de alta confianza con la jefatura muestran que tienen un impacto emocional significativo en los funcionarios de la salud.</p>	Baja	Débil	Chile
<p>Cualitativo Descriptivo Influencia de los Estilos de Liderazgo del enfermero en las Relaciones Interpersonales del Equipo de Enfermería</p>	<p>En el proceso de trabajo de enfermería, compete con el enfermero la gestión de la asistencia prestada a los usuarios, con el objetivo de mejorar la práctica profesional.</p> <p>Durante la realización del estudio, se puso de manifiesto que las enfermeras presentaron dificultades en definir liderazgo, y desarrollar buenas relaciones interpersonales</p>	Bajo	Débil	Brasil
<p>Cualitativo Descriptivo Conductas críticas para experimentar confianza en el liderazgo en enfermería en un hospital de alta complejidad.</p>	<p>Un factor importante para un buen ambiente de trabajo en los servicios de salud es que las jefaturas logren establecer relaciones interpersonales de confianza con los funcionarios.</p> <p>Los comportamientos del líder que reflejen integridad y capacidad pueden percibirse como los más básicos requisitos que los trabajadores esperarían de un jefe. Por ello investigaciones muestran que estas dos dimensiones tienen un impacto significativo en erosionar la confianza más que en desarrollarla. Por otro lado la dimensión benevolencia juega un papel más central que la integridad y la capacidad del jefe en el desarrollo de la confianza.</p>	Baja	Débil	Chile
<p>Cualitativo Descriptivo</p>	<p>El gerente al conocer, íntimamente, a su equipo, sus miembros, individualmente, debe buscar organizar los grupos de forma que, al ausentarse, se sienta presente,</p>	Baja	Débil	Brasil

El Conflicto en el ejercicio gerencial del enfermero en el ámbito hospitalario.

permanentemente, en todos los momentos en la figura de aquellos agentes que considera su propia extensión, o sea, en la sólida relación de confianza establecida en torno de propósitos comunes.

Cuantitativo Descriptivo	Este estudio evidenció semejanzas en el perfil y en las competencias de los gerentes de enfermería de los hospitales acreditados, compatibles con las expectativas de sus superiores jerárquicos que colaboraron en la selección para el cargo y en la evaluación de su desempeño profesional, apuntando una dirección a los enfermeros que desean seguir y desarrollarse en la carrera administrativa o que desean cambiar esa realidad expuesta.	Baja	Débil	Brasil
Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados.				
Cualitativo Descriptivo	Las(os) Enfermeras (os) identifican como factores obstaculizadores el clima laboral y las relaciones interpersonales, como elementos negativos en el ejercicio del Liderazgo. Reconocen el Liderazgo en todas las funciones, siendo relevante la del ámbito asistencial, enfocado mayoritariamente a la calidad de atención, trabajo en equipo y toma de decisiones, lo que se condice que la Gestión del Cuidado representa hoy en día el rol de líder de la disciplina.	Baja	Débil	Chile
Percepción del liderazgo en las (os) enfermeras (os) de un hospital del Sur de Chile.				

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

En la búsqueda de información respecto a los mecanismos que favorecen las relaciones de confianza en enfermería a través de la revisión de las dimensiones existentes en la confiabilidad el estudio muestra la: capacidad, integridad y benevolencia; se pudo apreciar que los resquebrajamiento en la organización muchas veces son ocasionados por una marcada relación interpersonal frágil y deteriorada.

Se encontraron en la revisión mediante el uso de la base de datos Proquest, Scielo, Lilac, Google Académico, artículos científicos de los años 2009-2016. Según los resultados obtenidos de la revisión sistemática, muestran que del total de 10 artículos revisados, el 80% (n=08/10) de estos, muestran que la dimensión benevolencia, como apoyo emocional a la persona, es el factor importante en las relaciones interpersonales del manejo de personal, (06-08). En uno de los artículos sobre la percepción del liderazgo en los enfermeros en un hospital del Sur de Chile, lo encontrado en la investigación avala el supuesto que: las(os) Enfermeras (os) identifican como factores obstaculizadores el clima laboral y las relaciones interpersonales, como elementos negativos en el ejercicio del liderazgo(22). Por otro lado la revisión de otro artículo referente a los incidentes críticos que erosionan la confianza en el liderazgo de enfermería identifica las dimensiones de la confiabilidad (dimensiones integridad, benevolencia, tendencia a desconfiar) en la que la dimensión integridad alcanza el 63% con el factor “maltrato en público” por

parte de la jefatura y la dimensión de benevolencia con el 19,7% en el factor “falta de apoyo al trabajador” lo cual erosiona la confianza en las relaciones interpersonales(23). Un estudio de Chile muestra las dimensiones de la confiabilidad respecto a la confianza se encontró que todas están estrechamente vinculadas a la dimensión benevolencia, es decir alguna forma de apoyo y cuidado del trabajador por parte de la jefatura(24).

En otro estudio realizado en Chile, se obtuvo que las conductas de apoyo emocional y ayuda por la jefatura ante problemas laborales y familiares de los funcionarios de la salud permiten al personal de enfermería sentirse valorado como persona y trabajador y sentir seguridad psicológica lo que va a llevar a sentirse protegido, a sentirse tranquilo y apoyado logrando en el personal confianza en la Jefatura de Enfermería con beneficios positivos en el entorno laboral, facilitando la autoconfianza, la reducción de la incertidumbre social, capacidad de tomar riesgos interpersonales para la conducta de aprendizaje e innovación, cuya meta sería el bienestar del trabajador, mejor desempeño laboral y disposición a cooperar del personal con la jefatura(25).

De la revisión realizada se puede decir que los incidentes críticos de alta confianza con la jefatura muestran que tienen un impacto emocional significativo en los funcionarios de la salud. Y que la confianza interpersonal tiene un importante componente afectivo, de modo que el cultivarla crea un clima emocional positivo de seguridad psicológica, de sentirse valorados. En esta sección al tratar el tema de confianza implica demostrar que la dimensión de benevolencia aporta beneficios que podrían ser eficaz para fortalecer la confianza entre gestores y el personal de salud(26).

Respecto a diferencias o discrepancias entre los autores no se ha encontrado ninguna, ya que todos coinciden en afirmar que las relaciones interpersonales se manejan favorablemente cuando existe confianza en los líderes que conducen una organización.

Algunas limitaciones encontradas que las investigaciones son de carácter cualitativo en su mayoría por lo que se debería profundizar en el impacto que tiene el clima organizacional en los trabajadores para favorecer el bienestar y confort del profesional. De las revisiones se puede apreciar que los tres factores básicos que hacen a alguien confiable son ability (habilidad), integrity (integridad) y benevolence (benevolencia o bondad). Por lo que el compromiso y la integridad resultan claras para entender el buen desarrollo de las relaciones interpersonales. Para algunos autores la tercera variable a considerar en el trustee es la benevolencia. La definen como la medida en que alguien en quien se confía es percibido con la voluntad de hacer el bien a aquel que confía en él, más allá de su propio interés(27).

Sobre los beneficios para la profesión de enfermería, la benevolencia es importante como factor de la confianza en las organizaciones porque facilitan en los trabajadores un alto desempeño, disposición a la cooperación y una alta satisfacción y compromiso laboral. Las jefaturas de los servicios de salud no sólo tienen que velar porque los funcionarios brinden una buena atención de salud, sino tan importante como eso, es preocuparse por cultivar relaciones interpersonales de confianza con sus trabajadores y atender el bienestar emocional de ellos que es la benevolencia(28). Asimismo, investigaciones han encontrado que la benevolencia juega un papel más central que la integridad y la capacidad del jefe en el desarrollo de la confianza. La benevolencia no es una conducta que esté adscrita al rol de jefatura y el hecho de mostrarla es percibido por los funcionarios como reflejo de una actitud especialmente positiva hacia ellos, considerando que la jefatura con su comportamiento va más allá de lo esperado para su rol, generando así un vínculo personal con fuertes componentes emocionales(29). Investigaciones han encontrado que la benevolencia y la

integridad son significativamente más importantes que la habilidad cuando se confiaba en el jefe o supervisor. Y que utilizándose la técnica de incidentes críticos se encontró que la confianza en la jefatura dependía fundamentalmente de la benevolencia(30). Que la presente revisión contribuya a abordar el tema del manejo adecuado de las relaciones interpersonales como un facilitador en la relación de confianza entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La revisión sistemática de los 10 artículos científicos sobre mecanismos que favorecen las relaciones de confianza en enfermería, fueron hallados en la siguiente base de datos Proquest, Lilacs, Scielo, Google académico, todos ellos corresponden al tipo y diseño de estudios de revisiones descriptivas y cualitativas.

Los 10 artículos revisados, el 80% (n=08/10) muestran que la dimensión benevolencia como apoyo emocional a la persona, es el factor importante en las relaciones interpersonales del manejo de personal, (06-08).en las organizaciones facilitando la confianza entre los profesionales de enfermería.

De estudios realizados en el porcentaje de las dimensiones de la confiabilidad y por categorías se tiene que la dimensión de integridad representa el 63.9% en la categoría de maltrato, falta de objetividad y bajo compromiso de la jefatura. Y sobre la dimensión de benevolencia representa 19.7% en la categoría de falta de apoyo al trabajador,

apreciando que la categoría que erosiona la confianza en la jefatura fue el maltrato en público por parte de la jefatura. Sobre los beneficios para la profesión de enfermería, la benevolencia es importante como factor de la confianza en las organizaciones porque tiene un impacto en que los trabajadores presenten un alto desempeño, disposición a la cooperación y una alta satisfacción y compromiso laboral. Las jefaturas de los servicios de salud no sólo tienen que velar porque los funcionarios brinden una buena atención de salud, sino tan importante como eso, es preocuparse por cultivar relaciones interpersonales de confianza con sus trabajadores y atender el bienestar emocional de ellos (benevolencia).

5.2. Recomendaciones

Los resultados del presente estudio tuvo como objetivo sistematizar las evidencias disponibles sobre el adecuado manejo de la benevolencia como facilitador de confianza en las relaciones interpersonales entre los gerentes de enfermería y el personal asistencial, específicamente se abordaron los temas de confianza y las dimensiones de confiabilidad que facilitan las implicancias prácticas para el desarrollo del liderazgo en los gestores de enfermería frente al personal asistencial, ya que los entornos laborales que enfrenta diariamente son complejos por lo que los jefes deben mejorar la confianza a través de capacitaciones que puedan sensibilizar sobre todo en dilemas éticos y morales que plantea su trabajo especialmente en justicia organizacional, y que aplicando la dimensión de la benevolencia se debería capacitar a los líderes en formación de equipos de trabajo para que fortalezcan los vínculos afectivos positivos con sus colaboradores.

Cabe destacar en el trabajo de enfermería la importancia de la comunicación, de la educación permanente, de la empatía, de la valorización del equipo para lograr entornos laborales saludables entre los gestores de enfermería y el personal asistencial. Pues con formación de

calidad orientada a la gestión, todo gestor de salud estará capacitado y acreditado con actividades formativas para mejorar sus actitudes, coaching, role-playing, simulaciones, comunicación como disciplinas que mejoran el desarrollo de los gestores, con una preparación basada en formación, dedicación, búsqueda de mejora personal, intercambio de experiencias y visión estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Keyton J. Distrust in Leaders: Dimensions, patterns, and emotional intensity. *J Leadership Org Studie*. 2009. 16(1): 6-18.
2. Silva MA, Galvão MC. Aplicação da liderança situacional na enfermagem de Centro Cirúrgico. *Rev Esc Enferm USP*. 2007; 41(1):104-112.
3. Burke C, Sims D, Lazzara E, Salas E. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Q*. 2007; 18(6): 606-32.
4. Tan, H. & Lim, A. Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 2009, 143 (1), 45-66.
5. Mayer R, Davis J, Schoorman F. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995; 20:709-34.
6. Lourenco MR., Trevizan MA. Líderes de enfermagem brasileira: sua visao sobre a temática da liderança e sua percepcao a respeito da relacao liderança e enfermagem. *Rev. Latino-Am Enferm* 2001; 9(3): 14-9
7. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Porto AR. Características institucionais que interferem na liderança do enfermeiro. *Rev Gaúcha de Enferm* 2009; 30(2): 214-20.
8. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de la literatura. *Rev Latino-Am Enfermagen*. 2011; 19(3):651-8.

9. De Lima Trindade; L. Influencia de los estilos de Liderazgo del Enfermero en las Relaciones Interpersonales del Equipo de Enfermería, 2011.22(1):3.
10. Colquitt J, Scott B, LePine J. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A metaanalytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. 2007; 92(4):909-27.
11. Lapidot Y, Kark R, Boas S. The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers trust in their leader. *The Leadership Quarterly*. 2007; 18:16-34.
12. Rodrigo Y; Arenas M. Ripoli M. El Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General. *Liberabit*. 2010; 16:2.
13. Rodrigo Y; Griselda Loyola H. Fernando H. La Confiabilidad en el Líder: Un estudio sobre las enfermeras jefes de un Hospital. *Ciencia y Enfermería*. 2009; 15:3.
14. Yolanda R.Lapeña, Luis C. Azucena P. María L. Las Relaciones Interpersonales de los Enfermeros en asistencia hospitalaria y el uso de habilidades comunicativas. *Contexto Enferm, Florianópolis*. 2014; 23:3.
15. Rodrigo Y; Sandra V. Incidentes críticos de erosión de la confianza en el liderazgo de enfermería. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2012; 20:1.
16. Rodrigo Y; Rossana C. Emociones Emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería. *Rev. Psicoperspectivas*. 2014; 13:2.
17. De Lima T.; Coelho A., Adyles M., Biolchi. Influencia de los Estilos de Liderazgo del enfermero en las Relaciones Interpersonales del Equipo de Enfermería. 2011; 1695:22.
18. Yañez Gallardo, R. Valenzuela Suazo, S. Conductas críticas para experimentar confianza en el liderazgo en enfermería en un hospital de alta complejidad. *Aquichan*. 2013; 13:2.
19. Soeli.T, Adelina P., María T., Laura de Acevedo. Yolanda R. Lapeña, Luis C. Azucena P. María L. El Conflicto en el ejercicio gerencial del enfermero en el ámbito hospitalario. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* .2011; 19:2.
20. Patricia de Oliveira F. Isabel Kowal. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2011; 19:1.
21. Cyntia Q. Mónica I. Mirtha C. Percepción del liderazgo en las (os) enfermeras (os) de un hospital del Sur de Chile. *Ciencia y Enfermería*.

2014; 20:2.

22. Buchan J, Calman L. La escasez de Enfermeras Especialistas en el mundo. Suiza; Consejo Internacional de Enfermeras; 2004.
23. Yañez-Gallardo R, Valenzuela-Suazo S. Incidentes críticos de erosión de la confianza en el liderazgo de enfermería. Rev. Latino-Am. Enfermagem 2011, 20 (1).
24. Knoll D, Gill H. Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. Journal of Managerial Psychology, 2011: 26(4):313-30.
25. Yañez, R & Cuadra, R. Emociones emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería. Psicoperspectivas, 2014;13(2), 165-173.
26. Medigure J. El Liderazgo de Enfermería desde la perspectiva profesional, Lima, Perú. Rev Cienc Salud. 2007; 2(2); 80-89
27. Keyton J. Distrust in leaders: dimensions, patterns, and emotional intensity. J Leadership Org Studie. 2009; 16(1):6-18.
28. Yang J, Mossholder K. Examining the effects of trust in leaders: A bases and foci approach. The Leadership Quarterly 2010; 21:50-63.
29. Lapidot Y, Kark R, Boas S. The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers trust in their leader. The Leadership Quarterly. 2007; 18:16-34.
30. Yañez R, Loyola G, Huenumilla F. La confiabilidad en el Líder: Un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital. Cienc Enferm. 2009; 15(3):77-89.