



**Universidad
Norbert Wiener**

UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER

Escuela de Posgrado

Tesis

**LIDERAZGO INTERPERSONAL DE LAS ENFERMERAS
JEFES Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA DEL PABELLON B DEL
HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN**

Para optar el grado académico de:

MAESTRO EN GESTION EN SALUD

Presentada por:

CAINICELA AVELLANEDA, MIRIAM MARIBEL

PALOMINO CARRION, RUBY CECILIA

LIMA – PERÚ

2017

Tesis

**LIDERAZGO INTERPERSONAL DE LAS ENFERMERAS
JEFES Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA DEL PABELLON B DEL
HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN**

Línea de Investigación
Gestión en Salud

Asesor:
Mg. AYALA MENDIVIL, RONAL

Dedicatoria:

A Dios por su infinito amor, bondad y habernos permitido lograr nuestros objetivos.

A nuestros padres por ser los pilares fundamentales en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo manteniendo a través del tiempo.

Ruby Palomino Carrión

Miriam Cainicela Avellaneda

Agradecimientos:

A Dios eterno y amoroso por ayudarme en mi caminar, y por estar a mi lado ayudándome en este gran reto de concluir la tesis.

A las enfermeras jefes y enfermeras asistenciales de los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara que con su participación hicieron posible la realización de este estudio. Muchas gracias

Gracias Mg. Ronald Ayala Mendivil por el asesoramiento y enseñanzas durante la realización de nuestro trabajo de investigación.

Gracias Mg. Cesar Eguia Elías por su gran compromiso de sus recomendaciones e informaciones enriquecieron la culminación de nuestro trabajo de investigación

A los tutores y autoridades de la universidad NORBERT WIENER por las orientaciones y compromiso con mi formación académica durante nuestros estudios de MAESTRÍA EN GESTION EN SALUD.

Cainicela Avellaneda Miriam Maribel
Palomino Carrión Ruby Cecilia

JURADO

Presidente: Dr. Pedro Jesús Mendoza Arana

Secretario: Dr. Roger Efraín Pacheco Carranza

Vocal: Dr. Raúl Reátegui Ramírez

DECLARATORIA DE AUTENCICIDAD

Quien suscribe, Miriam Maribel Cainicela Avellaneda identificada con número de DNI 10115344 , Ruby Cecilia Palomino Carrión identificada con numero DNI 06721873 ; declaro que la presente Tesis: **“Liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen”**; investigación realizada para LA UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER LIMA – PERU, ha sido realizada por nuestras personas al igual que tomando como ejemplos y algunas fuentes teóricas de otras investigaciones y documentación que me permiten ampliar conceptos e ideas referenciando al final en pie de página, utilizando y aplicando la literatura científica referente al tema, precisando la bibliografía mediante las referencias bibliográficas que se consignan al final del trabajo de investigación. En consecuencia, los datos y el contenido, para los efectos legales y académicos que se desprenden de la tesis son y serán de nuestra entera responsabilidad.

Miriam Cainicela Avellaneda
DNI: 10115344

Ruby Cecilia Palomino Carrión
DNI: 06721873

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Jurado	v
Declaracion de Autenticidad	vi
Índice	vii
Indice de Tablas	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCION	xiv
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLÉMICA	17
1.2 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problema específicos	20
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivo Especiales	21
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION	21
1.5 LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	22
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	23
2.1.1 Antecedentes ámbito Nacional	23
2.1.1 Antecedentes ámbito Internacionales	27
2.2 BASES LEGALES	31
2.2.1 Normas Nacionales	31
2.3 BASES TEÓRICAS	31
2.3.1 Liderazgo interpersonal	39
2.3.2 Clima organizacional	45
2.4 TERMINOLOGIA BASICA	50
2.5 HIPOTESIS	51
2.5.1 Hipótesis General	51
2.5.2 Hipótesis Especificas	51
2.6 VARIABLES	52
Capítulo III: DISEÑO METODOLÓGICO	
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	57
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	61
3.3.1 Descripción de instrumentos	61
3.3.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos	63
3.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	64

3.5 ASPECTOS ÉTICOS	65
Capítulo IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 RESULTADOS	66
4.2 DISCUSIÓN	81
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	83
5.2 Recomendaciones	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	86
ANEXOS	
Anexo N° 1 Matriz de consistencia	90
Anexo N° 2 Cuestionario del Liderazgo Interpersonal	92
Anexo N° 3 Cuestionario Clima Organizacional	96
Anexo N° 4 Libro de Códigos y sistema de calificación de la Escala de Evaluación Persona	99
Anexo N° 5 Modelo de validez de instrumento	101
Anexo N° 6 Modelo de Consentimiento Informado	102

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de variable Liderazgo Interpersonal	53
Tabla 2	Operacionalización de variable Clima Organizacional	55
Tabla 3	Poblacion	58
Tabla 4	Confiabilidad de cuestionarios de Niveles de Liderazgo Interpersonal y Clima Organizacional	64
Tabla 5	Niveles de Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios	66
Tabla 6	Niveles de la dimensión trabajo en equipo del Liderazgo Interpersona	67
Tabla 7	Niveles de la dimensión destrezas gerenciales del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios	68
Tabla 8	Percepción del Clima Organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen	69
Tabla 9	Dimensión diseño del Clima Organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen	70
Tabla 10	Dimensión Cultura del Clima Organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen	71
Tabla 11	Dimensión Cultura del Clima Organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen	72
Tabla 12	Liderazgo interpersonal y clima organizacional	75
Tabla 13	ANOVA _b	75
Tabla 14	Diferencias en las muestras independientes	76
Tabla 15	Trabajo en equipo del liderazgo interpersonal y clima organizaciona	77

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios	67
Gráfico 2 Dimensión trabajo en equipo del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios	68
Gráfico 3 Dimensión destrezas gerenciales del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios	69
Gráfico 4 Percepción del Clima Organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen	70
Gráfico 5 Dimensión diseño del Clima Organizacional	71
Gráfico 6 Dimensión Cultura del Clima Organizacional	72
Gráfico 7 Dimensión Potencial humano del Clima Organizacional	73

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo establecer el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

La metodología empleada en el estudio fue, de tipo descriptivo, y nivel no experimental, de diseño correlacional y de corte transversal, se utilizó el método cuantitativo. La población fueron 303 enfermeras asistenciales y 9 enfermeras jefes, se obtuvo la muestra de manera probabilística constituida por 147 enfermeras asistenciales y 9 enfermeras jefes del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen, a los cuales se les administró los cuestionarios de Liderazgo Interpersonal de Fischman y de Clima Organizacional elaborado por MINSAL, contando con validez y un alto nivel de confiabilidad. Los datos fueron analizados estadísticamente por el programa SPSS 22.0 con una significancia de $p < 0.05$, se utilizó la prueba de regresión lineal para contrastar las hipótesis.

Los resultados indicaron que la mayoría de las Jefas de servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen desarrollaron un liderazgo interpersonal moderado 77,8%; y el 75,5% de las enfermeras asistenciales perciben el clima organizacional por mejorar. Las conclusiones precisaron que el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen. A nivel específico, se encontró que el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional. Las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influyen significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen.

Palabras Claves: Liderazgo interpersonal. Clima organizacional. Trabajo en equipo. Destrezas gerenciales.

SUMMARY

The present study aimed to establish the interpersonal leadership of the head nurses and their influence on the organizational climate in the Nursing Services of Hall B of the Guillermo Almenara Irigoyen National Hospital.

The methodology used in the study was descriptive and non-experimental level, correlational design and cross-sectional, using the quantitative method.

The sample consisted of 147 nursing nurses and 9 nurse heads of ward B of Almenara Irigoyen Hospital, who were administered the questionnaires of Interpersonal Leadership of Fischman and of Organizational Climate developed by MINSA, counting with validity and a high level of reliability. The data were analyzed statistically by the SPSS 22.0 program with a significance of $p < 0.05$, the linear regression test was used to test the hypotheses.

The results indicated that most of the nurses of nursing services in ward B of Almenara Irigoyen Hospital developed a moderate interpersonal leadership 77.8%; And 75.5% of care nurses perceived to improve the Organizational Climate. The conclusions pointed out that the interpersonal leadership of the head nurses does not significantly influence the organizational climate in the nursing services of ward B of Almenara Irigoyen Hospital. At the specific level, it was found that the interpersonal leadership teamwork of the head nurses does not influence the organizational climate, while the managerial skills of the interpersonal leadership of the chief nurses does not significantly influence the organizational climate in the nursing services of the ward B of the Almenara Irigoyen Hospital.

Keywords: Interpersonal leadership. Organizational climate. Teamwork. Management skills.

INTRODUCCION

Al formular el presente trabajo, titulado “Liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen”, cuyo objetivo general fue establecer el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, siendo elementos humanos y administrativos importantes en la estructura y desarrollo organizacional de una institución de salud.

Hoy en día, el liderazgo en el profesional de enfermería ejerce un rol importante en las estructuras funcionales de toda organización, lo cual exige el desarrollo de capacidades, aptitudes intelectuales, conocimientos para la administración de servicios de enfermería y competencia en el ámbito de la dirección gerencial. El líder en una organización fomenta e induce a sus seguidores los valores laborales, que generan positivamente un clima social de cooperación y apoyo por medio de la motivación. (Cortés, 2012)

En este contexto, enfermería cumple un rol protagónico en las instituciones de salud, debiendo liderar el equipo de profesionales de enfermería hacia la mejora en el desempeño gerencial y prestación de servicios de salud, para lograr esta misión requiere de la adquisición de conocimientos y destrezas gerenciales, asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y por efecto crear un clima organizacional favorable para las enfermeras, ejerciendo un liderazgo interpersonal centrada en la gestión de la mejora continua en la atención de salud .

En este sentido, el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, condición que predispone la satisfacción y por lo tanto la productividad de los trabajadores en una institución de salud. El liderazgo interpersonal que se transmite en un ambiente laboral está vinculado con el “saber hacer” de los jefes o directivos, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de

relacionarse, con su interacción institucional, y con cada actividad o función que se realiza dentro de un entorno productivo.

La investigación tiene importancia vital, en el contexto institucional del hospital, permitiendo la identificación del liderazgo interpersonal en las enfermeras jefes y del diagnóstico del clima organizacional a un grupo de enfermeras asistenciales que laboran en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, el impacto del estudio servirá como indicadores para la mejora de la gestión de los recursos humanos, y para establecer estrategias de mejora institucional tomando como referencia las variables, consecuentemente los resultados serán generalizables como modelo para futuros trabajos de investigación en el contexto clínico organizacional.

Para la mejor comprensión del trabajo de investigación, se dividió en cinco capítulos:

En el capítulo I: se precisa el planteamiento del problema, en donde se describe la realidad problemática del estudio, la cual nos lleva a la formulación de las preguntas de investigación; así como la justificación y los objetivos de la investigación desarrollada.

En el capítulo II: se detalla el Marco teórico, en donde se presentan los antecedentes realizados anteriormente acerca de las variables, se establecen las bases teóricas con información actualizadas y especializadas de las temáticas, la terminología básica que sirven de sustento del estudio, la formulación de las hipótesis de investigación.

En el capítulo III: de la Metodología, se especifica el tipo y nivel de investigación, diseño metodológico utilizado, se determina la población y la estimación de la muestra; así como se describen los instrumentos de investigación de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, seguidamente de los aspectos éticos.

En el capítulo IV: Nos referimos a la presentación de los resultados obtenidos de la administración de las pruebas de la muestra y consecuente la discusión de los datos encontrados, abordando la contrastación de las hipótesis y análisis e interpretación.

En el capítulo V: Se presenta detalladamente las conclusiones y recomendaciones. Y finalmente las referencias y anexos. Los temas expuestos a continuación esperan despertar el interés de profesionales de la salud, para su posterior análisis y objeto de estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, vivimos una época competitiva y cambiante en la que, para no perecer, los gestores deben modernizar constantemente sus hábitos gerenciales y de liderazgo, siendo un proceso difícil que requiere perseverancia, ayuda de la organización y la capacidad de trabajar en equipo con su personal, creando un clima de cooperación y crecimiento personal, situación que implica una complejidad en las organizaciones, derivada del incremento en la demanda de servicios, y la búsqueda de estándares de calidad.

Las instituciones de salud hoy en día, requieren de una gestión de liderazgo encargado y responsable de dirigir adecuadamente a sus recursos humanos para lograr los objetivos de la organización, siendo el escenario diferente para enfermería, ya que sus funciones exigen de un ejercicio de alta trascendencia en la toma de decisiones con los pacientes o usuarios.

Según Agustín (2012), menciona que el liderazgo:

“es la capacidad de la persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados

objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos” (p. 55)

En este sentido, induciendo que para efectuar determinadas labores de forma eficiente es necesaria la aplicación de un liderazgo ejemplar, porque es la base primordial para la ejecución de tareas del recurso humano, a fin de iniciar y desarrollar las actividades del proceso productivo satisfactoriamente. Asimismo, Huber (2010), refiere que el liderazgo es un aspecto importante relacionado con la manera en que las enfermeras integran los diversos elementos de la práctica de su actividad con objeto de asegurar la más alta calidad de atención para los pacientes. Hay dos aspectos críticos de destreza que toda enfermera tiene que poseer para optimizar su práctica profesional. La primera es la destreza que favorece las relaciones interpersonales, fundamentalmente para el liderazgo y el trabajo en equipo y la segunda es la habilidad de aplicar el proceso de solución de problemas.

En las organizaciones el clima organizacional es un pilar en la gestión de los recursos humanos, siendo situación de análisis estructural. Es por ello, que un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima saludable a una productividad correcta y un buen rendimiento. Por ende, el líder debe ante todo desarrollar de una manera armónica diferentes actividades que les lleve a obtener resultados satisfactorios, lo que permite establecer las bases de la evolución positiva de la empresa, para lo cual debe planificar, conducir a sus subordinados para la consecución de los objetivos fijados y establecer los modos y momentos de actuación de cada uno de ellos. (Alves, 2000).

Sin embargo, hay organizaciones donde el liderazgo no funciona bien, ya que las decisiones de los líderes, comunicación y ordenes no son bien recibidas por el personal, lo que produce insatisfacción en el trabajo, generando retraso en el proceso laboral, ausentismo, retiros, entre otros, donde estos factores afectan directamente a la organización, disminuyendo el rendimiento de los trabajadores y la productividad. Por su parte, Pérez y Sánchez (2000), precisan que los gestores de enfermería tienen la responsabilidad de crear un clima organizacional favorecedor a la calidad del cuidado ofrecido a los usuarios, apoyándose en el proceso humano y social, la influencia interpersonal del liderazgo, la motivación y la participación, la comunicación y la colaboración, centrada en el cuidado de la persona.

Por tanto, refiriéndose puntualmente al objeto de estudio, estas características resultan ser primordiales en las jefes de enfermería de los servicios del pabellón B del hospital Almenara , en donde se expresa por medio de los análisis de la necesidad de una mejora y más efectiva comunicación, así como el requerimiento de un verdadero trabajo en equipo, son factores que se evidencian claramente, complementándose con una baja participación activa en la toma de decisiones, en la planificación y creación de estrategias que permitan dar respuestas a las necesidades del cliente, de la organización y del ejercicio profesional.

Precisamente, en los Servicios de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoren escapa de esta realidad donde se detectaron un conjunto de evidencias que denotan el limitado liderazgo y motivación en la dirección del personal por parte de las enfermeras jefas, de continuar así pueden obstaculizar el desarrollo productivo de la gestión asistencial, observándose situaciones donde el rol que ejerce la jefa de enfermería pueda interferir de manera directa en el personal, sintiéndose desmotivado e insatisfecho, los medios de difusión no

parecieran que cumplen su función, tanto en la forma de expresión, como de opinión de las enfermeras asistenciales.

Por lo planteado, surge el interés de realizar la investigación, sobre el liderazgo interpersonal de las jefas de enfermería y su influencia en el clima organizacional en los servicios de enfermería, donde el liderazgo pueda contribuir a mejorar el clima organizacional, incrementando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, identificar los fines que quiere lograr los servicios de enfermería y la forma como lograrlos.

1.2. Identificación y formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefas influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefas en cuanto al trabajo en equipo influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre del 2016?

- ¿Cómo el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefas en cuanto a las destrezas gerenciales influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre del 2016?

1.3. Los objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general:

- Establecer el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes en cuanto al trabajo en equipo y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.
- Determinar el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes en cuanto a las destrezas gerenciales y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

1.4. Justificación de la Investigación

Las razones que justifican a la investigación propuesta, son las siguientes:

- a) El estudio es importante porque los resultados permitirán la toma de decisiones de parte de los directivos sobre el tipo de liderazgo interpersonal de las enfermeras jefas y el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.
- b) Así mismo, servirá como valiosa relevancia práctica que contribuiría al trabajo en equipo, el cual se orienta al recurso humano de la organización con la finalidad de alcanzar un fin común al

Departamento de Enfermería del Hospital Nacional Guillermo
Almenara Irigoyen.

1.5 Limitación de la Investigación

Dentro de las limitaciones se puede considerar como una dificultad hallaría en la fase de aplicación del instrumento de estudio, pues se hizo la recopilación de datos, en plena labor directiva y asistencial, pero se pudo obviar estas dificultades y contar con una muestra de tamaño adecuado para los propósitos del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para la elaboración de este capítulo se procedió a realizar una investigación bibliográfica, sobre estudios realizados de las variables:

2.1.1. Antecedentes ámbito nacional

Calcina (Lima, 2015), realizó un estudio titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012”. El objetivo fue determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas. Material y Método. El estudio fue de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal. La población estuvo conformado por 35 enfermeros La técnica fue la encuesta y los instrumentos la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), aplicado previo consentimiento informado. Resultados. Del 100% (35), en el Clima Organizacional 71.4 % (25) fue regular y 28.6% (10) muy bueno. Respecto a la dimensión responsabilidad 60% (21), recompensa 83% (29), apoyo 83% (29), estándares de desempeño 51% (18), y conflicto 83% (29) manifestaron que fue regular; seguido de un 57% (20) que expresa que es muy bueno la estructura, 57% (20) el riesgo, 37%

(13) la dimensión calor y 71% (25) en la dimensión identidad. Según la satisfacción laboral 85.7% (30) fue media, 8.6% (3) alta, y 5.7% (2) baja. Respecto al factor condiciones físicas y materiales 68.6% (24), beneficios laborales 57% (20), políticas administrativas 91.4% (32), relaciones sociales 91.4% (32), desarrollo personal 68.6% (24), desempeño de las tareas 77.1% (27), relación con la autoridad 62.9% (22), el mayor porcentaje y mayoría expresan que la satisfacción fue media. Conclusiones. El clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría son regular referida a la recompensa, apoyo y conflicto, y un porcentaje considerable expresa que es muy buena en cuanto a estructura, riesgo y dimensión calor. En cuanto a la satisfacción laboral el mayor porcentaje y la mayoría manifiestan que es media referida a las condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas.

Chávez y Ríos (Trujillo, 2015), realizó un estudio titulado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de las Enfermeras en el Servicio de Cirugía Hospital Víctor Lazarte Echeagaray – Trujillo, 2015”. Tipo de investigación descriptivo correlacional, de corte transversal; tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de las Enfermeras en el Servicio de Cirugía, donde se trabajó con una población universo de 27 enfermeras; los instrumentos utilizados fueron: El primero, para medir el clima organizacional por Hackman y Oldham y el segundo para medir la satisfacción laboral fue elaborado por Sonia Palma Carrillo. Los resultados muestran un 41% en el nivel alto y un 59% en el nivel medio en clima organizacional y en satisfacción laboral se obtuvo un nivel alto con 52% y un nivel medio con 41% y nivel bajo 7%. Concluyendo que el clima organizacional tiene relación altamente significativa con la satisfacción laboral según la prueba de Pearson $P=0.76$.

Falcón y Vergaray (Lima, 2015), realizó un estudio titulado “Clima organizacional del departamento de enfermería del servicio de emergencia de un Hospital Nacional de Lima”. El objetivo de este estudio es determinar el nivel del clima organizacional en el departamento de enfermería del servicio de emergencia del Hospital en estudio, de los cuales se desprenden cuatro objetivos específicos orientados al logro del objetivo general. El enfoque fue cuantitativo, el tipo de estudio fue básico, el diseño fue descriptivo simple. Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el inventario de Clima organizacional del Mg. Aniceto Elías Aguilar Polo (2011). Se consideró una población de 83 profesionales de salud (enfermería) del área de emergencia del hospital en estudio que abarca los dos turnos de atención asistencial. Como resultado se evidencia que el clima organizacional es medianamente favorable a un 78.3% y desfavorable a un 21.7%, esto indica que se puede aplicar diversas metodologías para poder mejorar el ambiente laboral. Se concluyó a partir de este estudio que el área de enfermería necesita tener una mejor comunicación además de interactuar y motivar al personal para así tener un mejor ambiente laboral en el servicio.

Del Rio, Munare y Montalvo (Lima, 2013), realizaron un estudio titulado “Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, Perú”, cuyo objetivo fue identificar la percepción del Clima Organizacional en trabajadores de un Hospital General de Ica. Método: Estudio descriptivo transversal, que incluyó 7 grupos ocupacionales. Se incluyó a 178 trabajadores del hospital, seleccionados mediante muestreo aleatorio proporcional a grupos ocupacionales. El instrumento fue un cuestionario con 55 preguntas a través de las cuales se valoró el Potencial humano, Diseño organizacional y Cultura organizacional. Se concluyó que: El clima organizacional percibido por los trabajadores del Hospital fue promedio de 164 un clima por mejorar. El 12.9% de trabajadores percibió un clima saludable. De las 11 dimensiones estudiadas, el clima que se percibió fue por mejorar, excepto en

identidad, dimensión en la cual se tuvo, en promedio, un clima saludable. Sin embargo, la identidad según grupos ocupacionales, tuvo un clima por mejorar en el grupo de enfermeras, técnicos, otros profesionales y artesanos. Se recomendó para mejorar el clima organizacional de la institución, aplicando un plan de intervención con proyectos de mejora del entorno organizacional.

Montalvo L. (Lima 1985) ejecuta la investigación descriptiva “Liderazgo de la Enfermeras Jefes de los Servicios de Hospitalización y su Influencia en el Trabajo de las Enfermeras Generales”, con el objetivo de identificar, desde la perspectiva de las enfermeras asistenciales, el estilo y las características del liderazgo ejercido por las Enfermeras Jefes y determinar su influencia en la labor asistencial utilizo una muestra estratificada tamaño 121 que representa el 30.63 % de la población de enfermeras de 17 servicios seleccionados del Hospital Nacional Edgardo Rebagliatti Martins a quienes aplica un cuestionario estructurado tipo Likert. Sus principales conclusiones fueron: El ejercicio de un liderazgo positivo o democrático que representa un 75.21 % de la muestra; el segundo lugar corresponde para un liderazgo negativo, que es la inacción con 21.49% y por último el liderazgo autocrático con 3.30 %. El liderazgo democrático predomina en los tres estratos y enfatiza un nivel moderado de estructura de la tarea u orientación del trabajo. El estilo de liderazgo de las enfermeras jefes, influye positivamente en el personal y en la dinámica grupal; evidenciándose a través de un ambiente de cooperación, respeto, disciplina e interés por el trabajo, comprensión recíproca y sentimientos de participación, contribuyendo plenamente tanto para realizar su función como para el desarrollo del grupo y/o servicio, lo que en conjunto repercute favorablemente en la atención integral de los pacientes. Para fines de la muestra de la investigación se tomó como referencia este estudio, por la semejanza en el planteamiento del problema, teniendo como probabilidad de la

hipótesis de la variable independiente el valor de 75% como resultado del ejercicio del liderazgo positivo.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Bustamante-Ubilla, et al. (Chile, 2015), realizaron una investigación sobre la “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile”, tuvo como objetivo caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes. Método: mixto descriptivo, de diseño transversal, para su desarrollo se aplicó un cuestionario que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones a una muestra de 561 funcionarios. Se concluyó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación.

Silva, et al. (Brasil, 2014) desarrollaron un estudio titulado “Liderazgo en enfermería en el contexto de los servicios de urgencias/emergencias”, su objetivo fue analizar las contribuciones de investigaciones sobre liderazgo en enfermería en el contexto de los servicios de urgencias/emergencias, de 2001 a 2012. Método: Revisión Integrativa de la Literatura, incluyéndose estudios indexados en los bancos de datos Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS), Medical Literature Analysis and Retrieval Systems Online (MEDLINE) y SCOPUS. Las publicaciones fueron agrupadas en tres categorías: “Estilos de liderazgo ejercidos por enfermeros de unidad de emergencias”; “Liderazgo como estrategia para mejora del gerenciamiento de la atención de enfermería”; “Desarrollo del liderazgo del enfermero en los servicios de urgencias y emergencias”. Gran parte de las publicaciones posee bajo nivel de evidencia y está indexada en

publicaciones internacionales, demostrando necesidad de inversiones de la comunidad científica nacional. Se concluye en que las teorías más utilizadas por los enfermeros son: situacional y transformacional. Es necesario invertir en comunicación y formación del enfermero para ejercer el liderazgo.

Quezada, Illesca y Cabezas (Chile, 2014) desarrollaron un estudio titulado “Percepción del liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile”, su objetivo fue conocer la percepción del Liderazgo en las(os) Enfermeras(os) de un Hospital del Sur de Chile. Método: Se realizó una investigación cualitativa, descriptiva, exploratoria e interpretativa a través de un estudio de caso único, los informantes claves fueron seis Enfermeras(os) que se desempeñan en puestos de responsabilidad. La recolección de datos fue mediante grupo focal. Conclusión: El Liderazgo es percibido por la mayoría como un conjunto de características y no como un proceso de influencia; no existe un concepto claro del mismo, sin embargo se reconoce como un elemento fundamental para las distintas funciones en el ámbito de la práctica profesional, primando en el asistencial, donde se identifican en general más factores facilitadores que obstaculizadores y asociados a la “Calidad de atención del paciente”.

Souza y Souza (Brasil, 2013), realizaron una investigación sobre “El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes”, tuvo como objetivo conocer la visión de enfermeros líderes sobre el liderazgo. Método: estudio de tipo cualitativo, descriptivo, realizado con 12 enfermeros que ocupan cargos de liderazgo en instituciones ubicadas en Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. Los datos fueron recogidos a través de entrevista no estructurada y sometidos a análisis de contenido. Se concluyó que los encuestados tienen una visión clara del tema y su importancia para la profesión. Entienden el liderazgo como un proceso que influye sobre las personas o comportamientos, buscando metas,

además de considerarla una habilidad que puede aprenderse. Son conscientes de la estrecha relación entre liderazgo y enfermería y reconocen la dificultad de ejercerla en el equipo, que se convierte en específica dependiendo del área de actuación.

Del Pilar Marqués-Sánchez, et al. (España, 2011), realizó una investigación titulada “El liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales”, tuvo como objetivo determinar cómo las redes están construidas en las unidades clínicas y cómo influyen en la autopercepción de los trabajadores sobre el rendimiento grupal. Método: exploratorio, se aplicó el ARS para determinar la posición central y de liderazgo de los individuos en la redes. La muestra fue de 177 profesionales procedentes de organizaciones sanitarias públicas en España. Se concluyó que: los médicos y las enfermeras tienden a diferir en cuanto al liderazgo y a la relevancia que otorgan a las redes. El liderazgo médico es mayor en la Red del Consejo, y el de las enfermeras en la Red de Ayuda y de Motivación. Las redes están positivamente relacionadas con el rendimiento, muestra que hay redes sociales dentro de los equipos de salud. Las enfermeras juegan un rol de liderazgo como mediador entre las distintas sub-redes dentro de las unidades clínicas.

Pardo (Colombia, 2011), realizó una investigación titulada “Liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales en enfermería que laboran en las IPS de 3er. nivel de atención de Cartagena”, tuvo como objetivo identificar las características del liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales en enfermería que laboran en las IPS de 3er nivel de atención en la ciudad de Cartagena. Método: tipo de estudio descriptivo, con abordaje cuantitativo. La muestra fueron 21 coordinadores y 117 profesionales en enfermería. Se utilizó la escala de Evaluación de Liderazgo Personal e

Interpersonal, propuesta por David Fischman. Se concluyó que las debilidades observadas en las características del liderazgo personal de los Coordinadores de enfermería se hallaron en el manejo del control de ego, en el equilibrio, afrontamiento productivo y las debilidades más significativa, poca habilidad para hacerse responsables por su crecimiento personal, aceptar desafíos y fomentar hábitos como la disciplina, de perseverancia y de compromiso hacia metas que permitan su crecimiento profesional. En los profesionales en enfermería la principal debilidad se relacionó con la característica de responsabilidad, que al igual que los coordinadores que dificulta el crecimiento personal y profesional de los individuos. Los Coordinadores de enfermería demostraron sus fortalezas en las características del liderazgo interpersonal, se observó mayor habilidad para tener metas claras y asignar prioridades en el equipo de trabajo. Las debilidades y fortalezas de cada una de las dimensiones del liderazgo personal e interpersonal reflejan el aporte que hace cada persona a la organización, al equipo de trabajo y a su crecimiento personal.

Moura, et al. (Brasil, 2010), desarrollaron un estudio sobre el “Liderazgo en enfermería: análisis del proceso de elección de jefes”, tuvo como objetivo analizar el proceso de elección de jefes de unidad, en el área de enfermería de un hospital de enseñanza Método: investigación exploratoria descriptiva, habiendo recolectado datos con enfermeros, técnicos y auxiliares de enfermería, mediante entrevista semiestructurada y evocación libre de palabras. Se concluyó que: la palabra liderazgo fue la más frecuentemente asociada al proceso de elección de jefes. El proceso de consulta para la elección de jefes contribuye para el éxito de la administración, ya que responsabiliza a los miembros del equipo por los resultados alcanzados y otorga legitimidad al futuro jefe del grupo.

2.2 Bases Legales

2.2.1 Normas Nacionales

Ley N° 26842 Ley General de Salud

Ley N° 27657 Ley del Ministerio de Salud

Ley N° 27669 Ley del trabajo del enfermero

Resolución Ministerial N°468-2011/versión 2/Minsa. Metodología para el estudio del clima organizacional.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Liderazgo interpersonal

A continuación se plantean los lineamientos básicos de nociones vinculados al tema en relación a las variables de la investigación.

2.3.1.1. Definiciones de liderazgo

Según Stoner (2010), el Liderazgo: "Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo". Entonces podemos decir que el Liderazgo consiste en transformar una organización impersonalizada en una institución de personas o es el proceso de influir y dirigir las actividades de los miembros de un grupo, relacionadas con una actividad en común.

Según Raliph (1999), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que:

“tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados u seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para

aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes". (p. 66)

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo en distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. (Ralph, 1999)

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo. (Ralph, 1999).

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Complementariamente Fischman, considera que el "liderazgo es una transacción entre líderes y seguidores, no es unilateral, es más bien un sutil flujo recíproco de energía". La acción de un líder no se decreta ni se impone, se consigue bajo el apoyo del aprendizaje y la generación de conocimientos que ayudan a liberar el potencial creativo y crítico de la gente en la organización. El liderazgo promueve y estimula el intercambio continuo de la información, experiencias y conocimiento dentro y fuera de la misma. (Fischman, 2011).

Fishman (2011), enfoca al liderazgo en forma holística, física, mental y espiritual aspecto importante para el equilibrio de una persona como lo menciona en su obra el Espejo del Líder,

siendo la razón para Enfermería donde identifica al evaluar al usuario en las atenciones en forma integral.

En su libro Camino del Líder, Fischman (2011), considera que: “los líderes nacen y se hacen. Los líderes adquieren una serie de comportamientos y habilidades, producto de su interacción y vivencia personal, familiar, laboral y social. Cuando el autor plantea que el líder se hace, afirma que las personas pueden adquirir habilidades capacitándose o formándose. Las experiencias vividas pueden ser consideradas como aspectos que pueden ayudar a la generación de habilidades de liderazgo personal e interpersonal”.

Así tenemos:

2.3.1.2. Teoría del Liderazgo personal e interpersonal

Para David Fischman (2011), las características del liderazgo personal e interpersonal constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente. Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social.

Cuando el ser humano llega a las organizaciones, lleva consigo una personalidad y comportamiento definido, la que inmediatamente entra en contacto, con la, de los otros miembros de la organización, estos encuentros pueden producir atracciones, rechazos o indiferencias que influyen en el clima organizacional.

El desarrollo personal también se hace de adentro hacia afuera, siguiendo un camino en espiral que tiene en cuenta a su vez la profundidad interior. Esta profundidad se relaciona con el Liderazgo Personal, que se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. Posteriormente se logra el liderazgo interpersonal en donde la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles poder.

a. Liderazgo Personal

La profundidad del camino en espiral es la autoestima, considerada como la base del liderazgo, es ser conscientes de los actos, es conocerse así mismo, es la identificación de la meta personal, de las fortalezas y debilidades.

Refiriéndose puntualmente a la autoestima, Fischman (2011), cita a Branden y expone que ésta tiene dos ejes: el competente y seguro y el valorarse y respetarse así mismo. En presencia de una baja autoestima, la conducta perjudica a los demás observándose celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, excesivo deseo de mostrar símbolos de status y hablar permanentemente de sus logros, así como la notable incapacidad de innovar y producir cambios dentro de la organización. Las personas que tiene baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes e impide avanzar en las metas personales y organizacionales.

Fischman (2011), afirma a su vez que: “A menos que pueda desarrollar una buena opinión de sí mismo, las posibilidades de éxito en el liderazgo personal disminuirán notablemente. Todas las ideas del hombre forman un núcleo en cuyo centro se encuentra la opinión de sí mismo...La opinión que

tiene de sí, levanta una barrera invisible que fija su propio límite más allá del cual no puede progresar”. (p.98)

Las personas con baja autoestima tienen un enemigo interno que les habla al oído y no les permite estar consciente de su realidad, sino que su diálogo interno les impide correr riesgos, aprovechar oportunidades y tener buenas relaciones interpersonales con su equipo, compara la baja autoestima con estar en una montaña rusa sin cinturón de seguridad, en donde no se disfruta del viaje y en cada subida y bajada la persona siente que cae al vacío.

Pero cuando una persona se conoce, se valora y es competente, estará en la montaña rusa con un cinturón seguro y podrá establecer un propósito encaminando su energía y entusiasmo en las tareas y en fortalecer el resultado de lo que se propone.

Hoy en día la gerencia moderna propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a los subordinados. La calidad total y la cultura de la innovación se basan en gerentes capaces de trabajar en equipo con su personal, de crear un clima de cooperación y de crecimiento personal. Si el gerente tiene una baja autoestima saboteará inconscientemente cualquier esfuerzo para lograr ese tipo de cultura.

Por tanto, trabajar en la autoestima requiere finalmente estar despiertos, es decir dejar de pensar en la perfección interna, identificar los errores y mirar las reacciones y emociones que los demás expresan. El estar dormidos genera celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, deseo excesivo de mostrar status y no permite innovar y cambiar.

Algunas investigaciones sobre la confianza y autoestima han demostrado la relación positiva que tiene el liderazgo con la eficiencia y la promoción en las organizaciones.

Una empresa es como una embarcación en la que el personal hace las veces de motores. Hay algunos que funcionan bajo el agua e impulsan la nave. Otros están prendidos y tienen todo el potencial pero, al no estar sumergidos, simplemente caldean el ambiente.

Chiavenato (2011), describe que:“las personas constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla ágil y competitiva” (p. 58).

Alentar la visión personal para construir una visión compartida poderosa se debe primero alentar la visión personal , anclar la visión en términos positivos, no negativos...Una vez propuesta se vuelve el centro alrededor del cual la organización inteligente se organiza y enfoca su energía.

La visión es una idea clara de lo que se debe ser. Fischman (2011), afirma que:“para lograr una visión personal, es necesario conocerse así mismo; es decir, entender el presente, saber lo que realmente tiene valor, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades y finalmente se traza una visión de lo que se valora y realmente se desea alcanzar”. (p. 98)

La visión personal debe posteriormente alinearse con la visión empresarial, se deben buscar puntos de unión entre los dos, los valores y los objetivos comunes que sean lo

suficientemente atractivos para justificar los cambios y estrategias planeadas para alcanzar los propósitos individuales o institucionales.

Es muy importante tener claro cuál es la visión ya que esta confiere una orientación vital que otorga sentido y direccionamiento al acontecer existencial, encaminando las acciones a disfrutar el camino y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que el propósito individual.

Por otra parte, el apego es definido como la creencia de que la felicidad depende de terceras personas a aspectos externos al individuo. El apego está acompañado de emociones negativas y miedo de conseguir los resultados, porque subconscientemente estos resultados dependen de terceras personas. Fischman (2011), define el desapego como la conciencia del valor hacia sí mismo y no por el éxito de alcanzar una meta, ya que esto genera cólera, sufrimiento, maltrato al personal, estrés y deterioro de la salud personal.

Otra dificultad para alcanzar la visión personal y organizacional es la existencia de lentes mentales, la realidad no es vista como es, sino como se cree que es. Los lentes están compuestos de memorias, experiencias y creencias que determinan lo que se percibe en el presente. El lente mental trae problemas a las instituciones por que afectan a la comunicación, reduce el potencial de los empleados y crean un mal clima organizacional.

Para tener metas claras y alcanzables los líderes deben reconocer el arma más eficaz que poseen se basa específicamente en la creatividad, en el romper hábitos y

esquemas mentales y poseer un pensamiento lateral que permita crear e innovar.

El equilibrio se encuentra en el interior de cada sujeto, se define como la paz, entendimiento y aceptaciones de las emociones. Se clasifica en el equilibrio orgánico, equilibrio mental y el equilibrio espiritual.

El equilibrio orgánico es la medida en la que una persona está consciente de su estado físico y somático, está atenta a posibles desequilibrios y problemas en él, así como del impacto de su rutina y demás hábitos. Incluye el grado en que practica hábitos beneficiosos para la salud como el hacer deporte, alimentarse bien y llevar una vida ordenada.

El equilibrio mental, promueve actitudes positivas y permite tomar consciencia de la aparición de actitudes negativas. Busca pensamientos positivos, realistas y gratificantes.

Un líder debe promover la actividad emprendedora y ayudar a los seguidores a encontrar tiempo para trabajar en sus ideas de nuevos o mejorados procesos. Una forma de aumentar el número de ideas creativas consiste en definir metas innovadoras para los individuos y el equipo. Es necesario entonces ubicar un espacio calmo y acceder a la fuente inagotable de energía que hay dentro de cada individuo. A nivel empresarial se vive una guerra permanente, un combate de todos contra todos, en donde se hace necesario un equilibrio orgánico, mental y espiritual que permita al individuo y a las instituciones ser operativos y continuar en la batalla.

b. Liderazgo Interpersonal

El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir sus seguidores. Tal como lo plantea el Fischman (2011), la mejor manera de difundir el conocimiento es por medio de una adecuada **comunicación**, esta se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. El liderazgo y la comunicación son estrategias que posibilitan al profesional de enfermería promover el mejoramiento de la gestión del cuidado en el contexto organizacional. En el mismo orden de ideas, Chiavenato, sostiene que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

La comunicación se considera como un proceso que permite el intercambio de ideas e información. Es la base que sustenta las actividades y relaciones personales sobre las que el ser humano construye la comprensión mutua con otros seres humanos. Se puede decir que la comunicación es la única manera de establecer vínculos estrechos entre el líder y sus seguidores, entre la enfermera y el sujeto. La comunicación es comparada por Fischman (2011), como un destornillador, cuando se usa adecuadamente, ayuda a armar y ajustar todo tipo de equipamiento. En las organizaciones se necesitan profesionales en enfermería que fortalezcan sus funciones empleando un tipo de liderazgo donde su equipo de trabajo los identifiquen como un colaborador más, que orienta, escucha y crea confianza por medio de una comunicación efectiva, siendo esta una herramienta útil para incentivar la participación, la motivación, el compromiso y la responsabilidad, que aseguren el

bienestar colectivo, cuidados con calidad y el logro de los objetivos organizacionales.

Trabajo en equipo: la calidad y productividad de una organización no se logra con el trabajo individual, está demostrado que trabajar en equipo aumenta el desempeño de los empleados e incrementa su motivación. El trabajo en equipo implica adquirir una serie de habilidades como manejo de comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de conflictos, asignación de prioridades, valoración a las contribuciones, entre otras.

Los líderes pueden mejorar sobre el rendimiento del equipo influyendo sobre los procesos de forma positiva, Fischman (2011), cita a Yukl determina pautas en donde la gestión del líder influye sobre el rendimiento del equipo:

Compromiso con los objetivos compartidos: este compromiso se logra cuando los integrantes del equipo se encuentran motivados porque los objetivos sean alcanzables y porque las estrategias para alcanzarlos sean las más adecuadas.

Habilidades en los miembros y claridad del papel: el rendimiento del equipo será mayor cuando tienen el conocimiento adecuado y las habilidades necesarias para trabajar y comprender lo que tienen que hacer, como tienen que hacerlo y cuando tienen que hacerse. En las organizaciones los líderes en enfermería deben participar en la selección del personal, asegurándose que cumple el perfil para la realización de una determinada tarea, a su vez el líder deben valorar las habilidades del equipo de trabajo para identificar necesidades de formación, proporcionar retroalimentación constructiva y asesoramiento que garanticen el logro de los objetivos planteados.

Organización interna y coordinación: se debe tener en cuenta la habilidad de la persona para la asignación del trabajo, esto determina la eficiencia y el rendimiento del equipo. El rendimiento se afecta negativamente cuando el equipo tiene individuos con talento pero reciben tareas no proporcionales a sus habilidades. La coordinación se determina por las decisiones que se hacen durante la fase de planificación y por los ajustes que podrían limitar el rendimiento del equipo.

Coordinación externa: el rendimiento del equipo también depende del ajuste de sus actividades para que sean coherentes con las actividades de las otras áreas y con las necesidades de los clientes. Los líderes deben estar atentos a los acontecimientos externos y crear nuevas estrategias para responder eficazmente al cambio.

Recursos y respaldo gerencial: el rendimiento del equipo también depende de la disponibilidad de los recursos, de la adecuada infraestructura, del apoyo económico y gerencial para el cumplimiento del trabajo. El líder debe planificar sus necesidades de recursos necesarios para determinada actividad, preparar su presupuesto y justificación de la solicitud que garanticen favorables acuerdos que favorezcan al equipo de trabajo y al logro de los objetivos.

Eficacia colectiva y potencia: el equipo debe sentirse capaz de lograr los objetivos o la misión organizacional, la confianza aumenta las probabilidades de un estado de ánimo positivo y este es proporcional a las habilidades de los miembros del equipo, a los recursos, a la cooperación y a una estrategia de rendimiento relevante. La mejor forma de aumentar la confianza en el equipo es definiendo metas alcanzables, ayudar en la resolución de problemas u obstáculos y celebrando los progresos y logros importantes. Cooperación y confianza mutua:

cooperación es importante cuando la misión requiere de adecuados canales de comunicación o información, y cuando los miembros trabajan en áreas críticas o estresantes. Es probable que se logre cooperación y confianza cuando los miembros se identifican con el líder, hay sentido de pertenencia y tienen una motivación intrínseca para respaldarlo. (Fischman, 2011)

Los líderes requieren también de:

Destrezas gerenciales.- que según Fayol (como se citó en Fischman, 2011), dependerán del tamaño de la organización y el cargo que se ocupe dentro de la misma. Las características necesarias que debe poseer un líder para el desempeño de sus funciones, se relacionan con el componente físico (salud, vigor y trato), mental (habilidad para aprender y entender, vigor mental y adaptabilidad), Moral (energía, firmeza, disposición de asumir responsabilidad, tacto, dignidad, honestidad), Educativo (conocimientos generales distintos a los de la función desempeñada), técnico (conocimientos generales propios de las funciones desempeñadas) y experiencia (obtenida en el trabajo).

Dentro de ello tenemos:

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

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

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

Según Diana Huber, menciona que las temáticas concernientes al liderazgo personal e interpersonal, requieren ser analizadas, no solo a la luz de lo planteado al respecto, desde la teoría y las ciencias administrativas, sino también desde el estudio mismo de la enfermería, por autores que cohesionen dichos conceptos y logren articularlos de tal manera, que lo concerniente a la gestión, administración y liderazgo, se involucre en la enfermería y viceversa.

Para esto, es necesario citar a expertas en el tema, como Huber (2010), quien refiriéndose puntualmente al concepto del liderazgo en enfermería, el tema central de este estudio argumenta:

“La enfermería es la única profesión en la cual el enfoque primario es suministrar cuidado: cómo brindarlo y cómo mejorarlo. Debido a que todas las enfermeras están involucradas en coordinar el cuidado del paciente, el liderazgo y los principios de organización integral son una parte de sus aptitudes centrales necesarias para funcionar en un ambiente complejo como es la atención de salud”

En relación a esas características la dirección y gerencia son enmarcadas en el ámbito administrativo de la enfermería, la autora indica cinco ítems puntuales que dentro de la conducta del liderazgo se deben involucrar y con las cuales debe contar toda enfermera que apunte al liderazgo personal e interpersonal

1. Comprende el sistema de atención a la salud
2. Conoce acerca de economía y finanzas de la atención a la salud
3. Ofrece planificación y dirección para la equidad salarial y el equilibrio entre la fuerza laboral y las habilidades
4. Conduce los recursos humanos de la organización
5. Favorece la creatividad y la innovación”

Contundente, exigente y retador son los postulados de Huber, en el cual indica de manera puntual que las acciones de enfermería no se pueden limitar a lo convencionalmente estipulado o conocido, sino que en su rol de líder, debe contar con unas características que si bien en principio pueden sonar más para un cargo directivo de tipo gerencial, lo enfoca en las labores cotidianas y reconocidas de la enfermera, pero con el agravante de que es ese el papel de enfermería con enfoque de liderazgo tanto a nivel personal como interpersonal.

En otro aparte, Huber complementa su exposición indicando:

“El liderazgo y la gerencia surgen como dos marcos importantes de organización para comprender la administración en enfermería”

Citar a Huber en este contexto resulta siendo bastante enriquecedor para las temáticas que relacionan el estudio, ya que se involucran temáticas relacionadas no solo con la enfermería o no solo con la administración (enfocando al liderazgo como su eje central) sino que se entrelazan estos conceptos y se complementan para obtener así el objetivo de analizar cuáles posturas de liderazgo son las que deben involucrarse en enfermería (desde lo administrativo) para apuntar al liderazgo personal e interpersonal.

“Las conductas de dirección y gerencia en la enfermería, involucran acciones relevantes como:

tomar decisiones; comunicar; planear y organizar; manejar cambios y motivar a los seguidores”

2.3.2. Clima organizacional

2.3.2.1. Definiciones

MINSA (2011), define Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

2.3.2.2. Características del clima organizacional según MINSA

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

Brunet (2011) refiere que:

“la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer”. (p. 16)

2.3.2.3. Modelo de Medición del Clima organizacional

Münch (2011), considera que desde principios de 1970 ya las organizaciones en casi todo el mundo empezaron a reemplazar la estructura tradicional por una que involucrara al personal con un mayor compromiso. Así, la estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde hay un control de los directivos con el fin de asegurar que el trabajo sea rápido y efectivo, en conclusión el personal que se encuentra en la punta de la pirámide, son aquellos que piensas, planean y ordenan mientras que los de nivel más bajo son los que hacen el trabajo. “La estructura de involucración del personal está en forma de círculo o red en donde los diferentes equipos de trabajo se ven coordinados en función de un mismo objetivo”. (Münch, 2011, p. 170)

En el Perú en la actualidad, tenemos un modelo de la medición del Clima Organizacional en el campo de la salud, que constituye una herramienta de gestión que sirve para detectar que deficiencias encuentran los trabajadores en su relación con la organización de salud y que aspectos les satisfacen y cuales les producen insatisfacción y en qué medida. También menciona, el estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes y/o proyectos que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de Intervención y desarrollar un sistema de

seguimiento y evaluación. Con la Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA se aprueban los Documentos Técnicos “Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011” y “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional” mediante los cuales se busca implementar el estudio de clima organizacional en las organizaciones de salud a nivel nacional, así como proporcionar las herramientas metodológicas necesarias para su desarrollo. (MINSA, 2009)

2.3.2.4. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

1. Diseño Organizacional

Las organizaciones según Chester I Bernard, son “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”

Chiavenato (2012) refiere que:

“es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea en la diversidad de contenidos, es decir la estructura se mantiene incluso con alteración de uno de sus elementos o relaciones”. (p. 248)

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos. (MINSa, 2011)

Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

2. Cultura Organizacional

Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Brunet, 2011)

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. (Brunet, 2011)

Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

3. Potencial humano

Podemos destacar el potencial humano como un sistema social interno de la organización, compuesta por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos (Minsa, 2011).

Innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. (Brunet, 2011)

Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once sub-dimensiones a ser evaluadas.

2.4. Terminología Básica

Liderazgo: es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Liderazgo personal: Capacidad que tiene una persona para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando las decisiones más acertadas para mejorar su desempeño y alcanzar metas compartidas de manera coherente con la filosofía de la organización en la que labora, medido a través del puntaje que se obtiene al aplicar un test estandarizado que evalúa su capacidad de autocontrol del ego, el equilibrio orgánico- mental y espiritual, alcanzando desapego, auto motivación y responsabilidad.

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

Clima organizacional: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo

Hospital: parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar.

Servicio de enfermería: es la unidad de un hospital donde las enfermeras brinda atención integral a los pacientes hospitalizados

Enfermera jefa: es la persona que ocupa un nivel jerárquico dentro de la organización de enfermería, es la responsable de planear, supervisar y evaluar el cuidado de enfermería, coordinar los recursos del servicio de enfermería en beneficio de cada paciente; tomar decisiones, haciendo uso de su buen juicio, trabajar en armonía y saber comunicarse con todas las personas y con la mayor eficacia posible.

Enfermera asistencial.- Es la licenciada en enfermería que brinda el cuidado integral, especializada y humanizada a los pacientes hospitalizados en la unidad orgánica a través de la aplicación del Proceso de Atención de Enfermería utilizando las guías de intervención y procedimientos asistenciales en coordinación multidisciplinaria, fomentando el respeto al ser humano y la ética profesional.

2.5. Hipótesis de la Investigación

2.5.1. Hipótesis General

El liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

2.4.2. Hipótesis Específicas

El trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

- Las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

2.5. Variables

Variable independiente: El liderazgo interpersonal

Variable dependiente: Clima organizacional

2.5.1. Operacionalización de Variables, dimensiones e Indicadores

Tabla 1. Operacionalización de variable independiente

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Valor final
Liderazgo interpersonal	Habilidades para influir positivamente sobre los demás para el logro de fines valiosos comunes, en donde se desarrolla la comunicación, entrega de poder, dominio del equipo y a servir a sus seguidores medido a través del puntaje que se obtiene al aplicar un test estandarizado que evalúa habilidades para el trabajo en equipo y sus destrezas gerenciales.	Trabajo en equipo	<p>Definir metas claras</p> <hr/> <p>Asumir papel gerencial</p> <hr/> <p>-Asignar prioridades</p> <hr/> <p>-Dedicarse a los miembros del equipo</p> <hr/> <p>-Valorar las contribuciones</p> <hr/> <p>Infunde pasión en los miembros del equipo</p>	<p>-Comunicación de metas compartidas por el equipo</p> <p>-Conocen misión y visión</p> <p>-Usa gráficos para medir y evaluar los logros</p> <p>-Metas apropiadas y fácil de lograrlas</p> <hr/> <p>-Supervisión sin ser intrusivos</p> <p>-Estructura horizontal</p> <p>-Eliminar barreras de comunicación estilo participativo</p> <hr/> <p>-identificación y cumplimiento de prioridades en el trabajo</p> <p>-cohesión en el equipo</p> <hr/> <p>-Tiempo que se dedica a los miembros del equipo</p> <p>-conocer y promover el potencial humano</p> <p>-Escucha eficaz</p> <hr/> <p>-Reconocimientos</p> <p>-Felicitaciones</p> <p>-Incentivos adecuados</p> <p>- Recompensa económica</p> <hr/> <p>-Promueve el trabajo en equipo</p> <p>-Trasmite eficazmente ideas al equipo</p>	<p>Según el código y sistemas de calificación de la escala de evaluación personal del libro de David Fischman lo califica según las categorías:</p> <p>Muy bajo: 25-49 puntos</p> <p>Bajo : 50-69 puntos</p> <p>Moderado: 70-89 puntos</p> <p>Alto : 90-109 puntos</p> <p>Muy alto: 110-125 puntos</p> <hr/> <p>Muy bajo: 0-20 puntos</p> <p>Bajo :</p>

Destrezas gerenciales		- Crea sentido de valía y responsabilidad	21 - 40 puntos
	Crea un clima de Incentivos Apropriados	-Promueve proyectos -Incentivos externos -incentivos internos -Reconocimientos	Moderado: 41-60 puntos Alto : 61- 80 puntos
	Dar una critica Constructiva	-Ayuda a mejor rendimiento reconociendo errores -Comunicación asertiva para corregir errores -Control del enojo ante el error	Muy alto: 81-100 puntos
	Equilibrar liderazgo y administración	-El personal conoce los proyectos que realizan en el servicio -Lleva al equipo a realizar proyectos sin organización -Existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la practica -El equipo hace las mismas cosas de hace 5 años	
	Honestidad	-entrega reportes e informes falsos -los actos son congruentes con lo que dice y promete -a veces miente para quedar bien ante los compañeros - ninguna actividad que realiza se siente avergonzada	

Tabla 2. Operacionalización de variable dependiente

Variable	Concepto operacional	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Valor final
Clima organizacional	Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.	Diseño organizacional	Estructura	-Tareas o funciones específicas. - Desempeño.	Según el aplicativo del documento técnico de Medición del clima organizacional de Minsa, califica de la siguiente manera: Clima no saludable menor 56 puntos Clima por mejorar 56-84 puntos Clima saludable más de 84 puntos
			Toma de decisiones	- Informa antes de tomar decisión. - Participación de trabajadores en toma decisiones	
			Remuneración	- Salario y beneficios. - Remuneración adecuada al trabajo.	
			Comunicación organizacional	- Jefe comunica el desempeño de trabajadores - Atención a comunicados. - Comunicación	
		Cultura organizacional	Identidad	- Compromiso. - Desarrollo organizacional. - Contribución en la organización.	
			Conflicto y cooperación	- Ayuda. - Compañeros de trabajo.	
			Motivación	- Oportunidades. - Ambiente agradable - Buen trato	
		Potencial humano	Innovación	- Innovación como característica. - Iniciativa - Ideas consideradas. - Flexibilidad y adaptación a cambios.	
			Liderazgo	- Disponibilidad. - Directivos contribuye al progreso.	
			Recompensa	- Evaluación de trabajo. - Premios y reconocimientos. - Incentivos laborales.	

Confort	- Limpieza - Satisfacción con ambiente de trabajo
---------	--

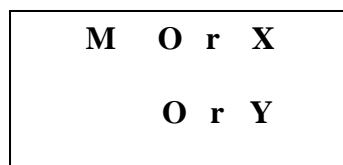
CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO

3.1. Tipo y nivel de Investigación

Investigación de tipo descriptivo, y de un nivel no experimental, es decir que el investigador observa la ocurrencia de un fenómeno específico, sin manipular la variable.

El diseño de investigación transversal y correlacional, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2012) manifiestan que los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, y correlacional porque tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables.

Diseño Específico:



3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

El hospital nacional Guillermo Almenara está dividido en dos pabellones : pabellón A que son los servicios de cirugía y pabellón B que están ubicados los servicios de medicina y especialidades .El estudio se llevó a cabo en 9 servicios de enfermería de los servicios de medicina y especialidades que corresponden al Pabellón B del hospital “Guillermo

Almenara Irigoyen”, cada servicio de enfermería cuenta con una enfermera jefe que es asignada por concurso y es responsable de la gestión de la calidad del cuidado de enfermería que brindan las enfermeras asistenciales .

La población de las enfermeras jefes es un total de 9 y de enfermeras asistenciales son 303 que laboran en estos servicios de enfermería del pabellón B que están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3. Población

PABELLON B			
Servicio de Enfermería	Especialidades Medicas	Personal Asignado	
		Numero de enfermera jefe	Numero de enfermeras
No 12	Geriatría-Psiquiatría	1	43
No 13	Medicina 1-Infectologia	1	23
No 14	Medicina 2 Endocrinología Reumatología	1	33
No 15	Gastroenterología Endocrinología	1	24
No 16	Medicina 3 Oncología	1	36
No 17	Medicina 4	1	24
No 18	Pediatría	1	44
No 19	Neumología Cirugía tórax	1	24
No 24	Nefrología y diálisis	1	52
TOTAL		9	303

Criterio de inclusión:

- Enfermeras jefes y enfermeras asistenciales que laboran en los 9 servicios de enfermería de medicina y especialidades del pabellón B y se encuentran trabajando en el tiempo del estudio.

Criterio de Exclusión:

- Se excluye a las enfermeras jefes y enfermeras asistenciales de los servicios de enfermería No 20 y 21 por considerarse servicios críticos y de alta complejidad (trasplante de órganos, cardiología y de cirugía cardiovascular que pertenecen también al pabellón B)

3.2.2. Muestra

La muestra del trabajo de investigación para el grupo de las enfermeras jefes se obtuvo de manera no probabilística intencional por el investigador, constituida por el total de las 9 enfermeras jefes que laboran en los servicios de enfermería del Pabellón B.

Para el grupo de las enfermeras asistenciales la muestra es de tipo probabilístico Aleatoria, estratificada según criterios, donde se consideró a P, que es la probabilidad de la hipótesis de la variable independiente, un 75.21% tomada como referencia de la investigación de Montalvo L. (1985).pag.30.

Como tenemos una población definida que es 303, aplicamos la fórmula para población finita y conocida; según lo sustenta los autores Murray y Larry (2005):

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 303 \cdot 0,75 \cdot 0,25}{(0,05)^2 \cdot (303-1) + (1,96)^2 \cdot 0,75 \cdot 0,25} = 147$$

Donde:

n: tamaño muestral

z: valor correspondiente a la distribución de gauss, $z\alpha = 0.05 = 1.96$ y $z\alpha = 0.01 = 2.58$
p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse

(p=0.5), que hace mayor el tamaño muestral $q: 1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$), Pero como se conoce la prevalencia tomado como referencia del estudio de Montalvo I. se reemplaza:

p=75.21%

e: representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones. En la muestra se utilizó el valor de 0.05.

Proceso de estratificación de la muestra

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, que en el estudio están representados por los 9 servicios de enfermería seleccionados del pabellón B donde laboran 303 enfermeras.

Empleamos la fórmula (kalton y Heeringa) donde:

$$Ksh = \frac{n}{N} = \frac{147}{303} = 0,49$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicara por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para cada estrato.

Quedando la muestra por estratos de la siguiente manera:

Servicio de Enfermería	Enfermeras asignadas por servicio	Fracción constante	Resultado
No 12	43	(0.49)	21
No 13	23	(0.49)	11
No 14	33	(0.49)	16
No 15	24	(0.49)	12
No 16	36	(0.49)	17

No 17	24	(0.49)	12
No 18	44	(0.49)	21
No 19	24	(0.49)	12
No 24	52	(0.49)	25
TOTAL	303		147

3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta, administrándose los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario de Liderazgo Interpersonal propuesto por David Fischman es un instrumento de autoevaluación personal (Ver anexo N° 2) que se aplicó a 9 enfermeras jefes responsables de la gestión de los servicios de enfermería del pabellón B
2. Cuestionario de Clima Organizacional de MINSA (Ver anexo N° 3) se aplicó a las enfermeras asistenciales que laboran en los servicios de enfermería del pabellón B.

3.3.1. Descripción de instrumentos

a. Cuestionario de liderazgo interpersonal

Descripción

El cuestionario consta de dos secciones:

Trabajo en equipo que abarca las dimensiones: definir metas claras, dar soporte asumiendo un papel gerencial, asignar prioridades, dedicarse a los miembros del equipo y valorar las contribuciones, con un total 25 ítems, (5 ítems por cada dimensión).

La otra sección son **destrezas gerenciales** (25 ítems) con las dimensiones: infundir pasión en los miembros del equipo, crear un clima de incentivos apropiados, dar crítica constructiva, equilibrar liderazgo y administración y honestidad.

Cabe señalar que estas dimensiones que contiene el instrumento son trascendentales e importantes para caracterizar el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes que son propias de la relación con los demás, así como la proyección y la perspectiva del líder en cuanto a guiar y dirigir al grupo hacia objetivos puntuales y que también lo complementa Huber cuando refiere entre muchas otras las características del líder el cual debería enfocar sus prioridades en el cuidado del paciente ,pero sin olvidar en ningún momento que tiene bajo su responsabilidad un equipo de trabajo que vista desde la óptica administrativa, gerencial y de gestión, debe liderar, controlar, administrar y dirigir. Es uno de los más grandes retos del líder ya que se habla de términos que involucran sentimientos y emociones tan fuertes como la de equilibrar liderazgo con la administración, así como generar climas de crecimiento tanto personal y profesional en los integrantes del grupo que dirige.

Los ítems fueron ubicados en desorden con relación a las dimensiones que pertenecen con el fin de disminuir el sesgo. El instrumento está estructurado con preguntas cerradas, con opciones de 1, 2, 3, 4 y 5, considerándose la opción 5 como "total acuerdo" y la opción 1 "total desacuerdo" en preguntas que miden la forma de pensar o actuar. Para otros ítems, la opción 1, 2, 3, 4 y 5 de acuerdo a la frecuencia con que suceden las situaciones planteadas. La opción 5 se considera como "muy frecuente" y la opción 1 "muy poco frecuente o nunca".

Interpretación

El cuestionario para medir la variable liderazgo interpersonal en las enfermeras jefes se siguió las instrucciones contenidas en el Libro de códigos y sistema de calificación por David Fischman, donde se obtuvieron la suma de los puntajes parciales y totales de cada sub variable estudiada de trabajo en equipo y destrezas gerenciales, luego se procedió a ubicarlos en las siguientes

categorías de calificación: muy bajo, bajo, moderado, alto, muy alto.
(ver anexo 3)

b. Cuestionario de clima organizacional

Descripción

El cuestionario consta de 34 enunciados, 28 de los cuales miden las 11 sub-dimensiones de las dimensiones del clima organizacional y 6 items que pertenecen a la escala “Lie” o escala de sinceridad, que se miden a través de los siguientes enunciados: no me río de bromas , siempre las cosas me salen perfectas ,siempre estoy sonriente, nunca cometo errores siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño, nunca he mentado . Para la medición de cada enunciado se utilizó una escala tipo Lickert de 4 puntos donde: 1 corresponde a “nunca”, 2 “a veces”, 3 “frecuentemente” y 4 “siempre”.

Interpretación

Según el aplicativo del documento técnico de medición del clima organizacional de Minsa, se suman los puntajes parciales y totales donde se procede a ubicarlos en las tablas de acuerdo a las categorías:

Clima saludable	más 84 puntos
Clima por mejorar	56-84 puntos
Clima no saludable	menor 56 puntos

3.3.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

El cuestionario de liderazgo interpersonal fue validado por juicio de expertos (3) especialistas en gestión de los servicios de salud y enfermería. (modelo anexo 5)

El cuestionario de clima organizacional fue construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional de MINSA con la participación de un equipo de expertos de diferentes instituciones, siendo validado por expertos de especialidad, así mismo a través de la metodología

de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados.

Para determinar el grado de confiabilidad al cuestionario de clima organizacional, se aplicó una prueba piloto a 50 profesionales de enfermería del Hospital Almenara Irigoyen (2016); mientras que el cuestionario de liderazgo interpersonal se administró a 9 jefas del Hospital en referencia. Luego se obtuvieron los siguientes coeficientes:

Tabla 4:

Confiabilidad de cuestionarios de Niveles de Liderazgo Interpersonal y Clima Organizacional

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo Interpersonal	,929	50
Clima Organizacional	,835	34

Los resultados de Alfa de Cronbach consideran que los instrumentos son confiables para el estudio.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizó la estadística descriptiva para acumular, expresar, analizar e interpretar datos con el paquete estadístico SPSS V. 22. Recolectada la información se procedió al ordenamiento y a la creación de un archivo de datos, mediante el uso de programas informáticos (Excel 2010 y SPSS versión 22), los datos se presentan en tablas y gráficos, parámetros o medidas que sirvieron para describir cada una de las variables del estudio. Asimismo, se utilizó la estadística inferencial, mediante la prueba de regresión lineal para contrastar las hipótesis del estudio.

3.5. Aspectos éticos

- **Confidencialidad.** Se solicitó la autorización a la Gerencia General del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen a través del servicio de capacitación y docencia para la aplicación de los instrumentos a las enfermeras jefes y enfermeras asistenciales de estudio previo consentimiento informado (anexo 6).
- **Autonomía.** En el estudio la información del desarrollo de los objetivos fueron precisados a los participantes, considerando la aceptación del mismo.
- **Justicia.** En la investigación los participantes fueron tratados con sumo respeto al derecho de elección a decidir su plena inclusión en el trabajo.
- **Beneficencia.** Los datos encontrados en el estudio permitieron al personal de enfermería como beneficio darse cuenta de la importancia del estudio.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

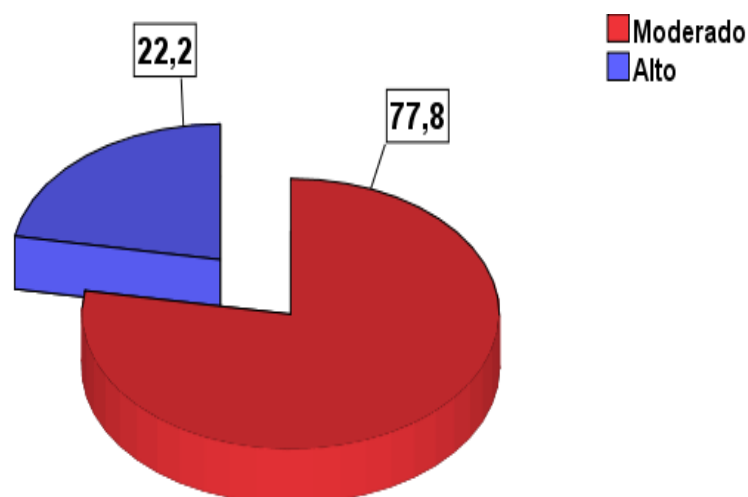
En el nivel descriptivo se han utilizado las puntuaciones directas obtenidas de las variables investigadas; según el sistema de calificación y puntuación de los ítems.

Liderazgo Interpersonal

Tabla 5:

Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios N=9

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	00,0
Bajo	0	00,0
Moderado	7	77,8
Alto	2	22,2
Muy Alto	0	0,00



Gráfica 1: Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios

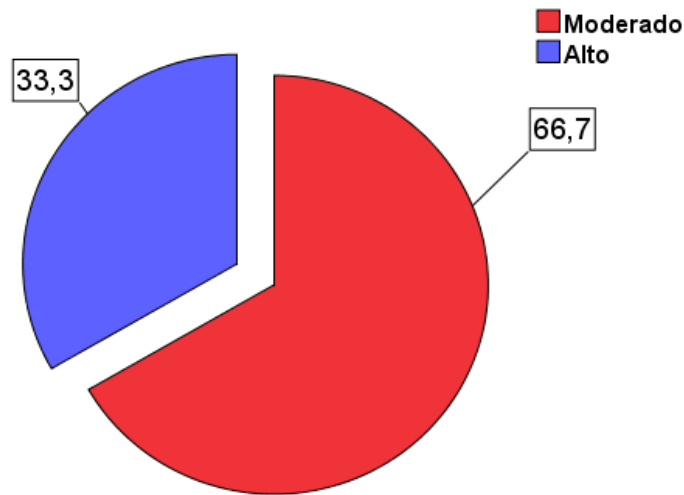
Interpretación: Los resultados del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, nos precisan que la mayoría el 77,8% (7) desarrollan un liderazgo interpersonal a un nivel moderado, y otro grupo contrariamente el 22,2% (2) tienden a desarrollar un liderazgo interpersonal a un nivel alto, demostrando un adecuada capacidad gerencial.

Dimensión trabajo en equipo del Liderazgo Interpersonal

Tabla 6:

Dimensión trabajo en equipo del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios
N=9

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	00,0
Bajo	0	00,0
Moderado	6	66,7
Alto	3	33,3
Muy Alto	0	0,00



Gráfica 2: Dimensión trabajo en equipo del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios

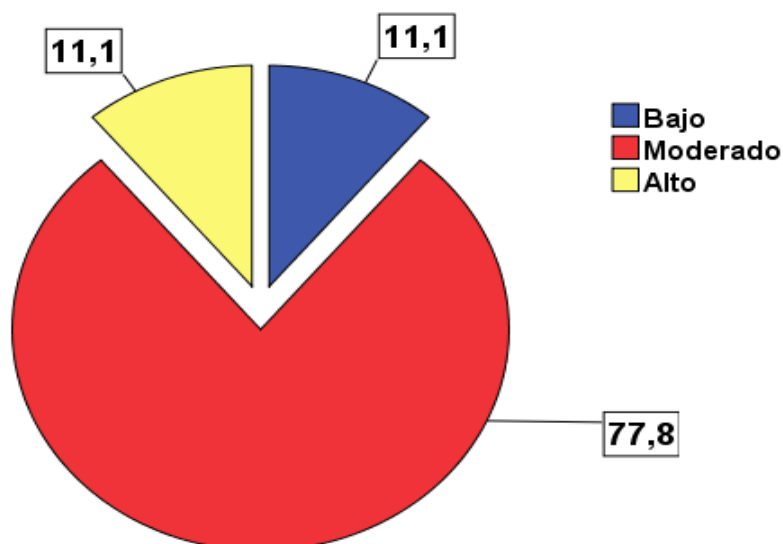
Interpretación: Los resultados de la dimensión trabajo en equipo del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, evidencian que la mayoría el 66,7% (6) desarrollan un trabajo en equipo a un nivel moderado, el 33,3% (3) considera un nivel alto, y ninguno se ubicaron en los niveles bajo, muy bajo y muy alto.

Dimensión destrezas gerenciales del Liderazgo Interpersonal

Tabla 7:

Dimensión destrezas gerenciales del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios N=9

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	00,0
Bajo	1	11,1
Moderado	7	77,8
Alto	1	11,1
Muy Alto	0	0,00



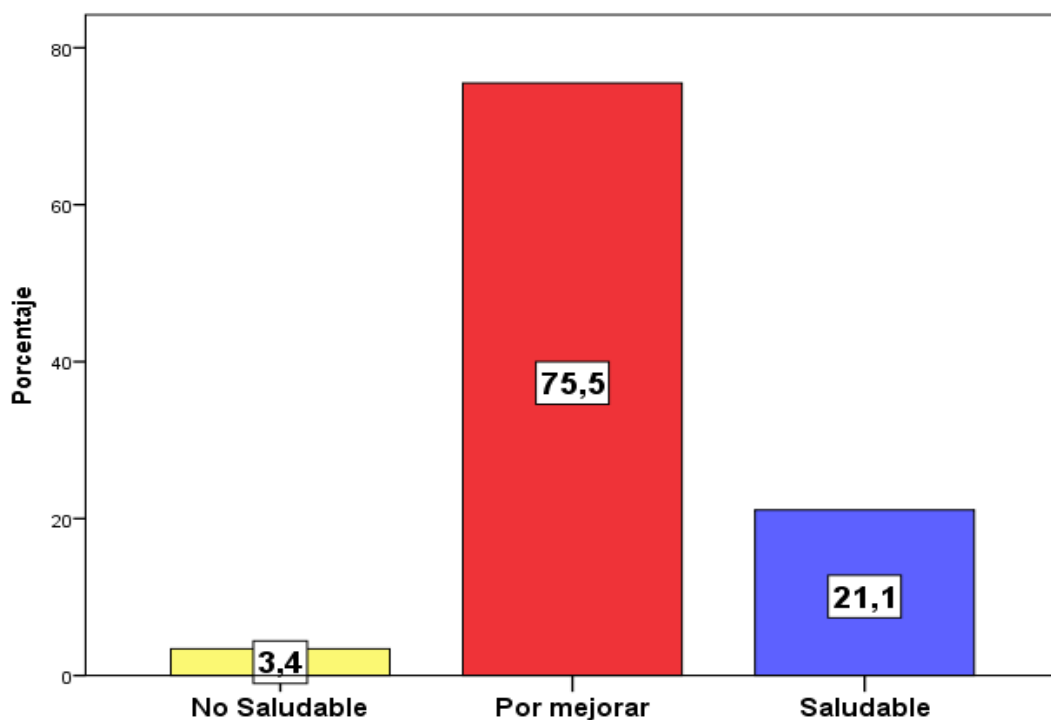
Gráfica 3: Dimensión destrezas gerenciales del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios

Interpretación: Los resultados de la dimensión destrezas gerenciales del Liderazgo Interpersonal en Jefas de servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, precisan que la mayoría el 77,8% (7) desarrollan sus destrezas gerenciales a un nivel moderado, el 11,1% (1) considera un nivel alto y bajo, y ninguno se ubicaron en los niveles muy bajo y muy alto.

Tabla 8:

Percepción del Clima Organizacional N=147

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No Saludable	5	3,4
Por mejorar	111	75,5
Saludable	31	21,1



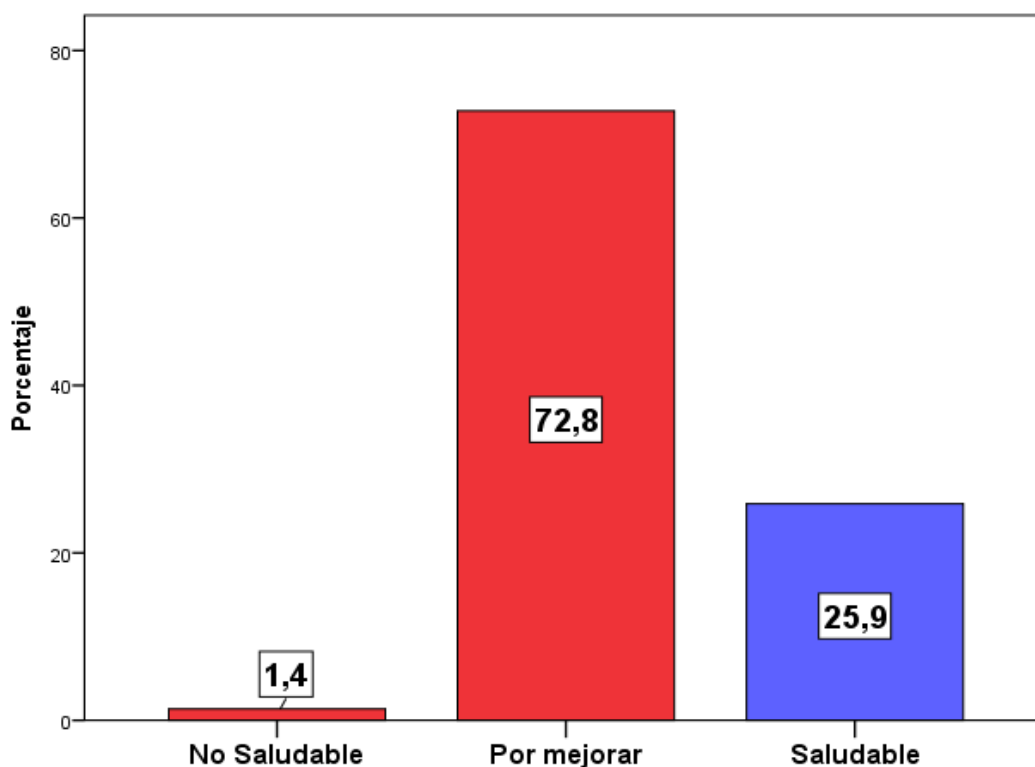
Gráfica 4: Percepción del Clima Organizacional

Interpretación: Los resultados de la percepción del Clima Organizacional en las enfermeras asistenciales de los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen evidencian que la mayoría el 75,5% (111) manifiestan que el clima organizacional es por mejorar, el 21,1% (31) saludable y finalmente 3,4% (5) no saludable.

Tabla 9:

Dimensión diseño Organizacional N=147

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No Saludable	2	1,4
Por mejorar	107	72,8
Saludable	38	25,9



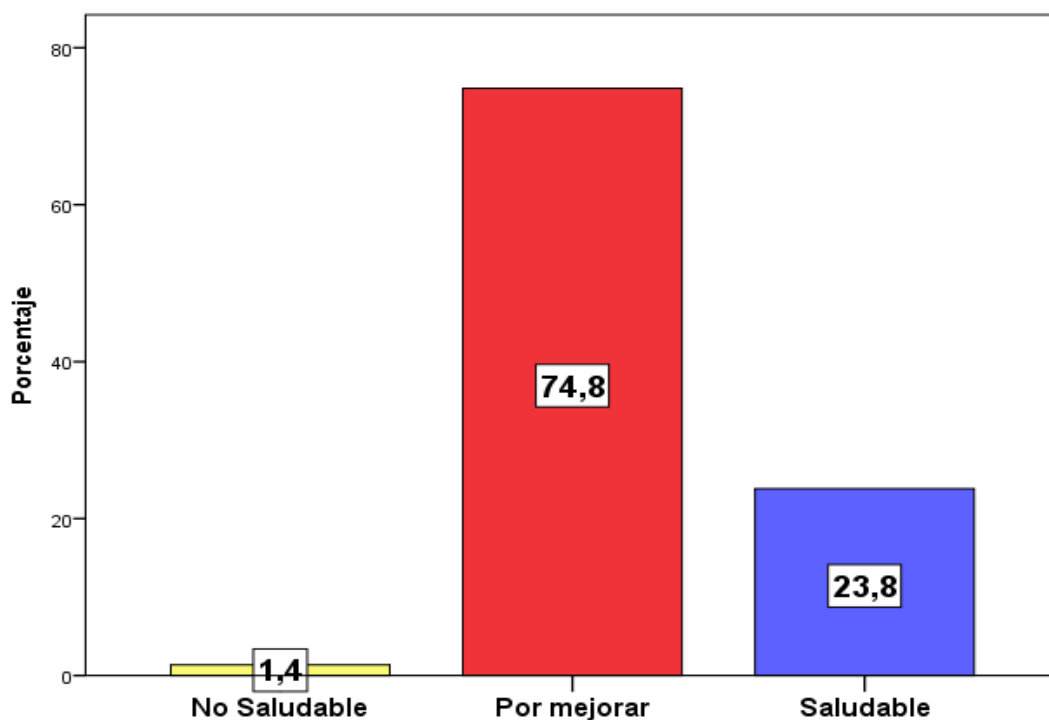
Gráfica 5: Dimensión diseño Organizacional

Interpretación: Los resultados de la percepción del diseño Organizacional en las enfermeras asistenciales de los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen evidencian que la mayoría el 72,8% (107) manifiestan que el diseño organizacional está por mejorar, el 25,9% (38) lo consideran saludable, y finalmente 1,4% (2) como no saludable.

Tabla 10:

Dimensión Cultura Organizacional N=147

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No Saludable	2	1,4
Por mejorar	110	74,8
Saludable	35	23,8



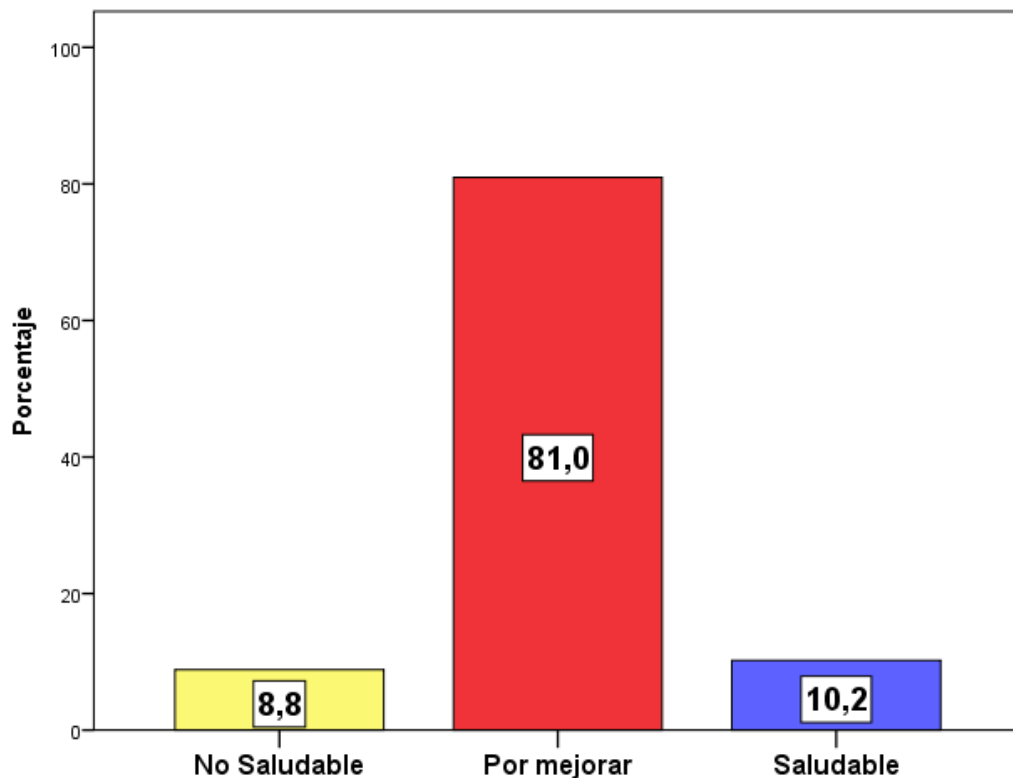
Gráfica 6: Dimensión Cultura Organizacional

Interpretación: Los resultados de la percepción de la Cultura Organizacional en las enfermeras asistenciales de los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen evidencian que la mayoría, el 74,8% (110) manifiestan que la Cultura organizacional tiene que mejorar, el 23,8% (35) lo considera como saludable, y finalmente una minoría 1,4% (2) piensa que no es saludable.

Tabla 11:

Dimensión Potencial humano del Clima Organizacional N=147

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No Saludable	13	8,8
Por mejorar	119	81,0
Saludable	15	10,2



Gráfica 7: Dimensión Potencial humano del Clima Organizacional

Interpretación: Los resultados de la percepción del Potencial humano en las enfermeras asistenciales de los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Almenara Irigoyen evidencian que la mayoría el 81,0% (119) ubican el Potencial humano del enfermero asistencial en un nivel por mejorar, el 10,2% (15) lo considera saludable, y finalmente una minoría 8,8% (13) no saludable.

4.2. Prueba de hipótesis

En el nivel inferencial para la prueba de hipótesis se ha utilizado la prueba de regresión lineal, ya que el estudio tiene como objetivo establecer la influencia de las variables. A sí mismo, se ha trabajado con un nivel de significación del 5%.

Regla de decisión:

Para contrastar la hipótesis nula, se aplica la siguiente regla:(Sig. 0,05)

- a. Si R^2 (Cuadrado) valor es mayor a 0,30 se rechaza la hipótesis nula H_0 .

b. $F > \text{Sig. } 0,05$ (El nivel de significancia debe ser menor que 0,05 para aceptar el modelo de regresión, lo cual nos indica que existe relación lineal significativa, caso contrario no existe una relación lineal significativa).

c. La prueba de la t de Student nos permite hallar la diferencia entre las variables de estudio: La “ t ” de student debe ser mayor que el nivel de significancia ($t > 0,05 \text{ Sig.}$), es decir existe diferencias significativas entre las muestras.

d. El nivel de significancia debe ser mayor a 0.05 para aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis de investigación.

Para procesar los datos se ha utilizado el software estadístico SPSS 21. Es necesario también precisar que el software estadístico en mención para la técnica estadística.

Regla: Prueba de Contraste

El Sig. Nivel de significancia es significativo cuando: $\text{Sig.} \leq 0,05$.

Es decir:

Si Sig. valor es menor e igual a 0,05 se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Si Sig. valor es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula H_0 .

Comprobación de la hipótesis

a. Hipótesis General

- **HIPOTESIS NULA (H_0):** El liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.
- **HIPOTESIS DE INVESTIGACION:** El liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional

en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

La tabla 12, podemos apreciar que el índice de eficiencia del modelo aplicado resulta no aceptable, puesto que se ha obtenido un R^2 (Cuadrado) de 0,272, valor que no es significativo, lo cual según la regla del modelo utilizado, nos está indicando la aceptación de la hipótesis nula en un nivel de significación del 5% y, como tal, el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no se relacionan con el clima organizacional.

Tabla 12: *Liderazgo interpersonal y clima organizacional*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,522 ^a	,272	,168	3,8814

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo

En la tabla 13, en los resultados de ANOVA se ha encontrado un sig. = **0.150^b**, valor que nos indica que para nuestra investigación el modelo de regresión utilizado en la muestra expresa que no existe una relación lineal significativa ya que ($F= 2.617 > \text{Sig. } 0,05$), en un nivel de significancia de 5%. En este sentido, según los resultados, se acepta la hipótesis nula y, como tal, el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye en el clima organizacional.

Tabla 13: *ANOVA^b*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39,432	1	39,432	2,617	,150 ^b
	Residual	105,457	7	15,065		
	Total	144,889	8			

a. Variable dependiente: CO

b. Variables predictoras: (Constante), L

En la tabla n° 14, podemos apreciar que el resultado obtenido mediante la prueba de t de student nos indica que los coeficientes calculados para la constante, liderazgo interpersonal y clima organizacional son estadísticamente similares de cero, lo que significa que no existe diferencias significativas entre ambas variables, siendo el modelo no utilizable para la muestra (Ver tabla 3).

Tabla 14: Diferencias en las muestras independientes

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	95,835	14,858		6,450	,000
Liderazgo	-,150	,093	-,522	-1,618	,150

a. Variable dependiente: CO

En conclusión, el análisis de regresión nos permite señalar que el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, de acuerdo a los resultados obtenidos P valor 0.150, determina que el coeficiente de regresión no es significativo al 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación. (Ver tabla 14).

b. Hipótesis Específicas

Hipótesis 1.

- **HIPOTESIS NULA (Ho):** El trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.
- **HIPOTESIS DE INVESTIGACION (1):** El trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima

organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

La tabla 15, podemos apreciar que el índice de eficiencia del modelo aplicado resulta no aceptable, puesto que se ha obtenido un R^2 (Cuadrado) de 0.090, valor que no es significativo, lo cual según la regla del modelo utilizado, nos está indicando la aceptación de la hipótesis nula en un nivel de significación del 5% y, como tal, el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal no influye significativamente en el clima organizacional.

Tabla 15: Trabajo en equipo del liderazgo interpersonal y clima organizacional

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,300 ^a	,090	-,040	4,3403

a. Variables predictoras: (Constante), trabajo en equipo

En la tabla 16, en los resultados de ANOVA se ha encontrado un sig. = **0.433^b**, valor que nos indica que para nuestra investigación el modelo de regresión utilizado en la muestra expresa que no existe una relación lineal significativa ya que ($F= 0,691 > \text{Sig. } 0,05$), en un nivel de significancia de 5%. En este sentido, según los resultados, se acepta la hipótesis nula y, como tal, el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional.

Tabla 16: ANOVA^b

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	13,021	1	13,021	,691	,433 ^b
1 Residual	131,868	7	18,838		
Total	144,889	8			

a. Variable dependiente: CO

b. Variables predictoras: (Constante), trabajo en equipo

En la tabla 17, podemos apreciar que el resultado obtenido mediante la prueba de t de student nos indica que los coeficientes calculados para la constante, el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal y clima organizacional son estadísticamente diferentes de cero, lo que significa que existen diferencias significativas entre ambas variables, siendo el modelo utilizable para la muestra (Ver tabla 17).

Tabla 17: Diferencias en las muestras independientes

Modelo	Coeficientes ^a			t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	84,062	14,713		5,713	,001
Trabajo en equipo	-,144	,173	-,300	-,831	,433

a. Variable dependiente: CO

En conclusión, el análisis de regresión nos permite señalar que el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, de acuerdo a los resultados obtenidos P valor 0.433, determina que el coeficiente de regresión no es significativo al 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación. (Ver tabla 14).

Hipótesis 2.

- **HIPOTESIS NULA (Ho)** Las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

- **HIPOTESIS DE INVESTIGACION (2):** Las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

La tabla 18, podemos apreciar que el índice de eficiencia del modelo aplicado resulta no aceptable, puesto que se ha obtenido un R^2 (Cuadrado) de 0.410, valor que no es significativo, lo cual según la regla del modelo utilizado, nos está indicando la aceptación de la hipótesis nula en un nivel de significación del 5% y, como tal, las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal no se relacionan con el clima organizacional.

Tabla 18: *Destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal y clima organizacional*

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,640 ^a	,410	,325	3,4951

a. Variables predictoras: (Constante), PT

En la tabla 19, en los resultados de ANOVA se ha encontrado un sig. = **0.063^b**, valor que nos indica que para nuestra investigación el modelo de regresión utilizado en la muestra expresa que existe una relación lineal significativa ya que ($F= 4.861 > \text{Sig. } 0.05$), en un nivel de significancia de 5%. En este sentido, según los resultados, se acepta la hipótesis nula y, como tal, las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye en el clima organizacional.

Tabla 19: ANOVA^b

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	59,376	1	59,376	4,861	,063 ^b
	Residual	85,512	7	12,216		
	Total	144,889	8			

a. Variable dependiente: Clima Organizacional

b. Variables predictoras: (Constante), destrezas gerenciales

En la tabla 20, podemos apreciar que el resultado obtenido mediante la prueba de t de student nos indica que los coeficientes calculados para la constante, las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal y el clima organizacional son estadísticamente diferentes de cero, lo que significa que existen diferencias significativas entre ambas variables, siendo el modelo utilizable para la muestra (Ver tabla 20).

Tabla 20: Diferencias en las muestras independientes

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
(Constante)	97,725	11,777		8,298	,000	
1	Destrezas gerenciales	-,345	,156	-,640	-,205	,063

a. Variable dependiente: CO

En conclusión, el análisis de regresión nos permite señalar que la dimensión destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen, de acuerdo a los resultados obtenidos P valor 0,063, determina que el coeficiente de regresión no es significativo al 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación. (Ver tabla 20).

4.2. Discusión

En el estudio se planteó como objetivo general establecer el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre 2016 (Ver tabla 14). Al respecto podemos decir que el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye y difiere del comportamiento que se desarrolla en un ambiente laboral en los Servicios de Enfermería, Souza y Souza, destacan el liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes, y que reconocen la dificultad de ejercerla en el equipo, que se convierte en específica dependiendo del área de actuación. ⁽⁹⁾ por otro lado, en el estudio de Del Rio, Munare y Montalvo, sobre la percepción del Clima organizacional en trabajadores de un hospital, incidiendo que es necesario mejorar el clima organizacional de la institución, aplicando un plan de intervención con proyectos de mejora del entorno organizacional. ⁽¹⁰⁾

Asimismo, se planteó como objetivo específico 1 determinar el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre del 2016 (Ver tabla 17). Al respecto podemos decir el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye y está vinculado con el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, de igual forma, Pardo, menciona que las debilidades y fortalezas de cada una de las dimensiones del liderazgo personal e interpersonal reflejan el aporte que hace cada persona a la organización, al equipo de trabajo y a su crecimiento personal. ⁽¹¹⁾

Se propuso como objetivo específico 2, determinar las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre del 2016 (Ver tabla 20). Al respecto podemos decir que las

destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen. Según Fischman refiere que lo que mueve a las personas son sus sentimientos y emociones, pero muchas veces los jefes los ignoran y crean un clima frío que desmotiva a los trabajadores. En el mundo empresarial están concentrados en cifras, costos, datos y hechos, logro de objetivos, mejora de procesos, pero se olvida la verdadera esencia del ser humano, nuestro ángulo emocional y espiritual. No basta con ser eficientes y productivos porque la competencia puede igualarnos en esto. Lo que hará a la empresa competitiva y diferente es el compromiso y la pasión de su personal. ⁽¹²⁾

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego de haber llevado a cabo el estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

PRIMERO: Se encontró que el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, resultado obtenido estadísticamente en la contrastación de hipótesis general ($p=0.150 >0.05$).

SEGUNDO: A nivel específico, se encontró que el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, resultado obtenido estadísticamente en la contrastación de hipótesis específica ($p=0.433 >0.05$).

TERCERO: Por otro lado, se encontró que las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, resultado obtenido estadísticamente en la contrastación de hipótesis específica ($p=0.063 >0.05$).

CUARTO: El liderazgo interpersonal de las Jefas de servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen en su mayoría se ubicaron en un nivel moderado 77,8%, y de forma similar en sus dimensiones trabajo en equipo y destrezas gerenciales con un 66.7%, por otra parte, se evidenció que el 75,5% de las enfermeras asistenciales percibe que el Clima Organizacional debe mejorar, y que implica que la institución de salud tiene ciertas dificultades para integrar el diseño estructural organizacional, con las actitudes y motivaciones de los trabajadores, y de sus expectativas como profesional asistencial en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

5.2. Recomendaciones

En base al estudio realizado y a las conclusiones formularemos las siguientes recomendaciones:

- **PRIMERO:** Capacitar periódicamente sobre temáticas del desarrollo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes, y desarrollar un plan de mejora relacionado al clima organizacional en los diversos procesos que son percibidos como debilidad o amenazas, de los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.
- **SEGUNDO:** Dada la relevancia de la gestión de las enfermeras jefes en los servicios de enfermería, es necesario establecer un sistema de trabajo participativo con la finalidad de poder desarrollar un efectivo trabajo en equipo conjunto, generado de las dudas, los aportes y recomendaciones de las enfermeras asistenciales en aras del logro de metas establecidas en el servicio.
- **TERCERO:** Desarrollar dentro de la institución de salud, cursos de actualización dirigidos a detectar las fortalezas y debilidades relacionados con las destrezas gerenciales en las jefas de enfermería.

- **CUARTO:** Se sugiere hacer una retroalimentación a la institución de salud de los resultados del estudio, y hacer una línea de trabajo en el análisis del liderazgo interpersonal, permitiendo propuestas de intervención a partir de las características de trabajo en equipo y destrezas gerenciales observadas desarrollando programas de capacitación de acuerdo a la misión y visión de los servicios de enfermería.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Agustín, R. (2012). Clima Organizacional. Lima: Limusa.
2. Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Barcelona: Prince.
3. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
4. Bustamante-Ubilla, M., Grandón, Avendaño, M., Lapo, M. y Maza, M. (2016). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. Estudios Gerenciales [serial on the Internet]. [citado en Diciembre 27], 31(137), 432-440. Recuperado de Fuente Académica Premier.
5. Calcina, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012. (Tesis de Licenciatura en Enfermería). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
6. Chávez, D. y Ríos, K. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de las Enfermeras en el Servicio de Cirugía Hospital Víctor Lazarte Echegaray – Trujillo, 2015. (Tesis de Licenciatura en Enfermería). Universidad Privada Antenor Orrego.
7. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (9a. ed.). México: Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2012). Introducción a la teoría general de la administración. (8a.ed.).México: Mc Graw Hill.
9. Cortés, J., Hernández, M., Marchena, T., Marqueti, M., y Nava G. (2012). Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. Enf Neurol Mex, 12, (2), 84-94. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2013/ene132f.pdf>
10. Del Pilar Marqués-Sánchez M, Muñoz-Doyague M, Rivera J, Bayón-Darkistade E, Verdejo I. (2016). El liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales. Redes [serial on the Internet]. (2013, June), [cited December 27, 2016]; 24(1): 140-162. Recuperado de Fuente Académica Premier.

11. Del Rio, M., Munare, J. y Montalvo, O. (2013). Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, Perú. (Tesis de Licenciatura en Enfermería).
12. Falcón, F. y Vergaray, L. (2015). Clima organizacional del departamento de enfermería del servicio de emergencia de un Hospital Nacional de Lima. (Tesis de Licenciatura en Enfermería). Universidad Privada Norbert Wiener.
13. Fischman, D. (2011). El Espejo del Líder. (6ª ed.). Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
14. Guillen, C., & Guil, R. (2003). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. España: Mc Graw Hill
15. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. (6a. ed.) México: McGraw- Hill.
16. Huber, J. (2010). Liderazgo y Administración en Enfermería. (3° ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
17. Kalton, G. y Steven, H. (2003). Selected Papers. Editorial: Wiley-Interscience: Canadá.
18. MINSA (2011). Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Lima: Dirección General de Salud de las Personas Dirección de Calidad en Salud.
19. Montalvo, L. (1985). "Liderazgo de la Enfermeras Jefes de los Servicios de Hospitalización y su Influencia en el Trabajo de las Enfermeras Generales"
20. Moura G, Magalhaes A, Dall'agnol C, Juchem B, Marona D. (2016). Leadership in Nursing: Analysis of the Process of Choosing The Heads. Revista Latino-Americana De Enfermagem (RLAE) [serial on the Internet]. (2010, Nov), [cited December 27, 2016]; 18(6): 1099-1106. Recuperado de Fuente Académica Premier.
21. Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
22. Murray, R. (2005). Probabilidad Y Estadística Schaums. (4a.ed) .México.

23. Pardo, M. Cartagena. (2011). Liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales en enfermería que laboran en las IPS de 3er. nivel de atención de Cartagena.
24. Pérez R. (2009). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.
25. Quezada, C., Illesca, M. y Cabezas, M. (2015). Percepción del liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile, Ciencia y Enfermería XX (2), 41-51.
26. Rallph, M. (1999). Teorías e investigación del liderazgo. Madrid: editorial Edansa.
27. Silva D, Bernardes A, Gabriel C, Rocha F, Caldana G. (2014). A liderança do enfermeiro no contexto dos serviços de urgência e emergência. Revista Eletronica De Enfermagem [serial on the Internet]. (2014, Jan), [cited December 27, 2016]; 16(1): 211-219. Recuperado de Fuente Académica Premier.
28. Stoner, J. (2010). Administración. (6a ed.). México: Prentice Hall.
29. Souza, L. y Souza, A. (2013). El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. revistas.um.es, 12, (2). Recuperado de <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/154801>

ANEXOS

ANEXO N° 1
Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
LIDERAZGO INTERPERSONAL DE LAS ENFERMERAS JEFES Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA DEL PABELLON B DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN	Problema General ¿Cómo el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre 2016?	Objetivo general: -Establecer el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.	Hipótesis General -El liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen.	Variable Independiente: Liderazgo interpersonal	Trabajo en equipo: Ítems: 1-25 Destrezas gerenciales: 1-25	Tipo y nivel de Investigación Descriptivo y nivel no experimental. Diseño transversal y correlacional. Población y Muestra La población 9 enfermeras jefes y 303 enfermeras asistenciales que laboran en los servicios de hospitalización del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.
NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN	Problemas Específicos - ¿Cómo el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional	Objetivos Específicos -Determinar el trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional	Hipótesis Específicas -El trabajo en equipo del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional	Variable Dependiente: Clima organizacional	Diseño organizacional: Ítems: 3, 6, 10, 13, 14, 29 30 y 34. Cultura organizacional:	Muestra Constituida por 9 enfermeras jefes y 147 enfermeras

<p>Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre del 2016?</p> <p>- ¿Cómo las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Noviembre del 2016?</p>	<p>Guillermo Almenara Irigoyen.</p> <p>-Determinar las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p>	<p>Guillermo Almenara Irigoyen.</p> <p>-Las destrezas gerenciales del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p>	<p>Ítems: 1, 8, 20, 23, 24, 26, 31 y 33,</p> <p>Potencial humano: Ítems: 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 21 y 25.</p>	<p>asistenciales del Pabellón B.</p> <p>Técnicas e Instrumentos de recolección de datos</p> <p>La técnica la encuesta, e instrumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuestionario de Liderazgo Interpersonal de David Fischman. Que consta de dos dimensiones: trabajo en equipo y destrezas gerenciales. 2. Cuestionario de Clima Organizacional de MINSA, que consta de tres dimensiones: Diseño organizacional Cultura organizacional y Potencial humano.
--	--	--	--	---

ANEXO N° 2.

Cuestionario del Liderazgo Interpersonal

Instructivo

Estimada Jefa: El presente instrumento tiene por objeto recolectar información de carácter anónimo y confidencial sobre algunos aspectos importantes del Liderazgo interpersonal. Este solo será utilizado para alimentar el estudio de investigación sobre el tema que se está trabajando.

El instrumento tiene dos partes: en la primera parte denominada datos generales Ud. debe colocar una equis (X) en el espacio en blanco según lo solicitado.

La segunda parte es un cuestionario que contiene aspectos importantes del liderazgo interpersonal que emergieron de las dimensiones de la variable de estudio. Para responder el siguiente cuestionario encierre con un círculo el número que corresponda más a su identificación con el enunciado o afirmación contenida en la tercera columna. El numero 5 implica "total acuerdo" y el numero 1 "total desacuerdo" de su forma de pensar o actuar con la que afirma. También puede Usted responder de acuerdo a la frecuencia con las que ocurren las situaciones planteadas: 5 sería muy frecuente o siempre y 1 "muy poco frecuente o nunca".

1	2	3	4	5
Totalmente desacuerdo (TA)	En desacuerdo en ciertos aspectos (D)	Ni acuerdo Ni en desacuerdo (NA)	De acuerdo en ciertos aspectos (A)	Totalmente de acuerdo (TA)
Nunca	A veces	Ni a veces , ni frecuentemente	Frecuentemente	Muy frecuente

Recuerde: este cuestionario es una autoevaluación y por lo tanto sus resultados solo serán válidos si responden con total franqueza. Procure no detenerse demasiado en cada uno de las afirmaciones que se plantean, pero tampoco conteste sin reflexionar.

GRACIAS POR SU APRECIADA COLABORACION

Aspectos generales

Sexo: M ___ F ___ Edad: _____ Estado Civil: soltera ___ casada ___
conviviente _____

Servicio donde labora: Medicina _____ Cirugía _____ emergencia _____ UCI _____

Condición laboral: Nombrada/o ___ Contratada/o ___ Cas ___

Tiempo de servicios: Menos de 5 años ___ 5 a 10 años ___ Más de 10 años _____

Sección 1: Trabajo en equipo		1	2	3	4	5
		TD	D	NA	A	TA
1.1	Con la mayor frecuencia posible, mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios reuniones					
1.2	Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ellos cuando ya están presentes					
1.3	Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicado a pensar como promover el trabajo en equipo.					
1.4	Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan en forma similar y no tienen desacuerdos					
1.5	Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.					
1.6	Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidos y todos lo conocen.					
1.7	A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo.					
1.8	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo.					
1.9	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en el servicio					
1.10	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho.					
1.11	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros.					
1.12	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.					
1.13	Las actividades de cada miembro de mi equipo, son congruentes con la esencia de su significado para la organización					
1.14	He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo					
1.15	Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.					
1.16	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros servicios.					
1.17	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella					
1.18	Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo diferente					
1.19	He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan.					

1.20	Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo.					
1.21	Las metas que nos hemos planteado en mi equipo este año, son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles).					
1.22	Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro.					
1.23	Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.					
1.24	En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo					
1.25	El dinero es el mejor motivador.					
Sección 2: Destrezas Gerenciales		1	2	3	4	5
		TD	D	NA	A	TA
2.1	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.					
2.2	Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí.					
2.3	Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.					
2.4	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar en una breve frase, cual es el significado esencial de los proyectos o trabajos que estamos realizando					
2.5	A veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes					
2.6	Frecuentemente exijo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo					
2.7	El poder que más uso para influir sobre mis subordinados, es el poder legítimo del puesto.					
2.8	Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me voy enojando aunque no quiera					
2.9	Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y esos nos causa un poco de desorden					
2.10	Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.					
2.11	Algunas cosas que he dicho, han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo					
2.12	Los premios tangibles (objetos, dinero), deben usarse solo cuando se han agotado todos los premios intangibles(felicitaciones, reconocimientos)					
2.13	Cuando critico a un miembro del equipo, le digo como me siento respecto a lo que ha hecho y no como me siento respecto a él.					
2.14	En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevados a la practica					
2.15	En ocasiones empleo "medias verdades" o mentiras para quedar bien ante mis compañeros					
2.16	Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mi					
2.17	A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansado, fatigado y un poco impaciente					
2.18	Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incomodo					

2.19	Básicamente, mi equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacia hace 5 años.						
2.20	En mi trabajo, acepto hacer las cosas que moralmente preferiría no hacer.						
2.21	Nunca tengo tiempo para capacitar al personal a mi cargo						
2.22	Más de una vez he encontrado a mi <u>100</u> mi equipo haciendo "vida social" o divirtiéndose en horas de trabajo						
2.23	Frecuentemente me guardo para mí mismo las críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo						
2.24	Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar o innovar.						
2.25	Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.						

ANEXO 3: Cuestionario de clima organizacional

Instructivo

Estimado/a Colega:

El presente instrumento tiene por finalidad identificar la percepción del clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B que será utilizado para alimentar el estudio de investigación sobre el tema:” Liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional”

Antes de responder por favor considerar lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial
- Es importante responder de manera franca y honesta
- Llenar su respuesta con bolígrafo
- Asegúrese de responder todos los enunciados
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada uno de los enunciados

El instrumento es un cuestionario que tiene dos partes .En la primera denominada datos generales Ud. debe colocar una equis (X) en el espacio en blanco según lo solicitado.

La segunda parte es el cuestionario que contiene los ítems relacionados con las dimensiones de la variable de estudio clima organizacional. Esta elaborado en escala de Likert, le solicitamos que encierre con un círculo el número de la escala que exprese su percepción de acuerdo a la frecuencia con las que ocurren las situaciones planteadas, donde:

1	2	3	4
Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre

Datos generales

Sexo: M _____ F _____ Edad: _____

Servicio donde labora: 1BE__1BO__2BE__2BO__3BE__3BO__4BE__4BO__NEFROLOGIA__

Condición laboral: Nombrada/o _____ Contratada/o _____ Cas _____

Tiempo de servicios: menos de 5 años _____ 5 a 10 años _____ más de 10 años -----

No	ITEMS	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer	1	2	3	4
2	Me río de bromas	1	2	3	4
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	1	2	3	4
4	La innovación es característica de nuestra organización	1	2	3	4
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	1	2	3	4
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	1	2	3	4
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4
9	Las cosas me salen perfectas	1	2	3	4
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	1	2	3	4
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1	2	3	4
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1	2	3	4
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	1	2	3	4
14	En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
15	Estoy sonriente	1	2	3	4
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	1	2	3	4
17	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4
18	La limpieza de los ambientes es adecuada	1	2	3	4
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	1	2	3	4
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	1	2	3	4
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4
22	Cometo errores	1	2	3	4
23	Estoy comprometido con mi organización de salud	1	2	3	4
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	1	2	3	4
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4

26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1	2	3	4
27	Mi salario y beneficios son razonables	1	2	3	4
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	1	2	3	4
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	1	2	3	4
31	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	1	2	3	4
32	He mentido	1	2	3	4
33	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	1	2	3	4
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	1	2	3	4

ANEXO N° 4:

Libro de códigos y sistema de calificación de la escala de evaluación personal por David Fischman

LIDERAZGO INTERPERSONAL

TRABAJO EN EQUIPO

- Definir metas claras: ítems 1, 6, 11, 16 y 21.
- Dar soporte asumiendo un papel gerencial: ítems 2, 7, 12, 17 y 22.
- Asignar prioridades: ítems 3, 8, 13, 18 y 23.
- Dedicarse a los miembros del equipo: ítems 4, 9, 14, 19 y 24.
- Valorar las contribuciones: ítems 5, 10, 15, 20 y 25.

Instrucciones:

- Los ítems 4, 7, 15, 18, 20 y 25, se considere 5= 1, 4= 2, 3= 3, 2= 4, 1= 5.
- Para obtener el puntaje parcial de cada subdimensión, sume los puntajes de cada ítem.
- Para obtener el puntaje total de la dimensión Trabajo en Equipo, sume los cinco puntajes parciales.

Interpretación: para interpretar los puntajes, emplee los siguientes criterios

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

DESTREZAS GERENCIALES

- Infundir pasión en los miembros del equipo: ítems 1, 6, 11, 16 y 21.
- Crear un clima de incentivos apropiados: 2, 7, 12, 17 y 22.
- Dar críticas constructivas: 3, 8, 13, 18 y 23.
- Equilibrar liderazgo y administración: 4, 9, 14, 19 y 24.
- Honestidad: 5, 10, 15, 20 y 25.

Instrucciones:

Los ítems 1, 3, 4, 10, 12, 13, 14 y 15, considere 5= 1, 4= 2, 3= 3, 2= 4, 1= 5. Para obtener el puntaje parcial de cada subdimensión, sume los puntajes de cada ítem y luego reste esta sumatoria de 25. Para obtener el puntaje total de la dimensión destrezas gerenciales, sume los cinco puntajes parciales

Interpretación para interpretar los puntajes, emplee los siguientes criterios

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

ANEXO N° 5

MODELO DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO JUICIO DE EXPERTOS

I. JUSTIFICACION

Nombre del experto:

Especialidad:

II. APRECIACION DEL EXPERTO

N°	ITEMS	APRECIACION		OBSERVACION
		SI	NO	
1.	¿El instrumento responde al Planteamiento del Problema?			
2.	¿El instrumento responde a los objetivos del Problema?			
3.	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la elaboración del instrumento			
4.	¿El instrumento responde a la Operacionalización de las variables?			
5.	¿La estructura que presenta el instrumento es secuencial?			
6.	¿Los ítems están redactados de forma clara y precisa?			
7.	¿El número de ítems es adecuado?			
8.	¿Los ítems del instrumento son válidos?			
9.	¿Se deben incrementar el número de ítems?			
10.	¿Se deben eliminar algunos ítems?			

III. DECISION DEL EXPERTO

El instrumento debe ser aplicado SI () NO ()

Aportes y/o sugerencias para mejorar el instrumento

FIRMA Y SELLO

ANEXO 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO

De mi mayor consideración nos es grato dirigirme a Usted para saludarle muy cordialmente, y a la vez comunicarle que estamos realizando un proyecto de investigación con el objetivo de “Determinar la influencia del liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante el periodo de Junio a Setiembre del año 2016”.

Usted como profesional de la salud ha sido seleccionada como participante de este estudio, sus conocimientos y experiencias son esenciales para el desarrollo de este proyecto investigación. Le pedimos que exprese sus respuestas completamente, **Y CON VERACIDAD** en el cuestionario que aparece a continuación.

Los resultados son de utilidad exclusiva para la investigación, le garantizamos que es una encuesta **ANÓNIMA** y quedará en la más estricta confidencialidad. Si lo desea podrá conocer los resultados, una vez finalizado el estudio, poniéndose en contacto con los investigadores del proyecto.

Su firma indica que Usted ha comprendido la importancia y decide voluntariamente participar en el estudio, lo cual será de gran relevancia en el avance y el progreso de nuestra profesión.

Atentamente:

**CAINICELA AVELLANEDA MIRIAM MARIBEL
PALOMINO CARRIÓN RUBY CECILIA**

Firma del profesional del Servicio de Enfermería, participante.