

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO MONAGAS**



**APLICACIÓN DE TÉCNICAS AUDIOVISUALES PARA  
CONCIENTIZAR ACERCA DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO  
EN LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE ENFERMERÍA EN EL CENTRO CARDIOVASCULAR  
ORIENTAL “DR. MARIANO ÁLVAREZ”, MATURÍN**

**AUTORES:  
GÓMEZ C., LILIANA  
JIMÉNEZ D., PABLO J.**

Informe Final de Área de Concentración de Psicología presentado como requisito parcial  
para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

**MATURÍN, MAYO DE 2003**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO MONAGAS**



**APLICACIÓN DE TÉCNICAS AUDIOVISUALES PARA  
CONCIENTIZAR ACERCA DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO  
EN LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE ENFERMERÍA EN EL CENTRO CARDIOVASCULAR  
ORIENTAL “DR. MARIANO ÁLVAREZ”, MATURÍN**

**AUTORES:  
GÓMEZ C., LILIANA  
JIMÉNEZ D., PABLO**

---

**PROF. LUZ NATERA**

---

**PROF. INOLDO CASTAÑEDA**

---

**PROF. MIRALIA GUILLÉN**

**MATURÍN, MAYO DE 2003**

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, quien me ha guiado dándome su bendición y ayuda para el logro de esta meta.

A ti Virgen del Valle, a quien le debo mucho. ¡Gracias!

A ti Carryee, mi Ángel por estar siempre a mi lado...

*“A mis padres, Gerónimo G. y Ligia C., mi fuente de inspiración más grande y el regalo más hermoso que Dios me dio. ¡Gracias! Por todas sus enseñanzas, que hoy me han servido para alcanzar una de mis metas más anheladas. ¡Los quiero mucho!”.*

A mis hermanos, Lilibeth, Carolina y Jorge Luis, que fueron de gran ayuda e incentivo. ¡A ustedes también los quiero muchísimo!

A ti Pablo, por confiar en mí, ¡gracias!

**A mis amigas y amigos gracias por creer en mí...**

*Liliana Gómez*

## DEDICATORIA

En este momento de mi vida cuando se realiza uno de mis más grandes sueños, y con la satisfacción de ser el fruto de mi esfuerzo, sacrificio y perseverancia que me permite recibir el grado de Lic. en Gerencia de Recursos Humanos. Es para mí un honor dedicar este trabajo de grado a todas las personas que son especiales en mi vida.

A Dios Padre y su Santa Madre, por guiarme cada segundo dándome fortaleza en esta incansable búsqueda de la sabiduría. *¡Gracias!*

A mi Madre Vita del Carmen D'Alessio D'Arthenay, por darme la vida, su amor de madre y su apoyo incondicional en la obtención de todas mis metas. *“Te quiero mucho Mamá”*

A mi hermana Isabel Cristina Jiménez D'Alessio, que también has sido mi inspiración y por eso te pido que consideres este logro como parte de nuestra vida de hermanos y que sea fuente de fortaleza para tu superación personal. *“Te quiero y que Dios de bendiga”*

A la memoria de mi Abuelo Víctor Manuel D'Alessio D'Arthenay, porque tus consejos, valores y alegría van conmigo de la mano y me han permitido ser el hombre que hoy soy y por eso este logro lo consagro a tu memoria. *“Bendición Abuelo”*

A mi familia, quienes han sido ejemplo de constancia y dedicación, en especial a mi Abuela Cruz D'Arthenay y a Tía Neyle D'Alessio, porque me hacen sentir la dicha de contar con su apoyo cada segundo de mi vida. *“Los quiero mucho a todos”*

A Noilena José Padrino González, porque siempre has estado presente en mi vida y ser mi amiga incondicional ayudándome a seguir adelante, que este triunfo también sea tuyo y sirva de estímulo para el logro de tus metas. *“Te Amo”*

A la Sra. Esmilda de Caldera, Sra. Elena de Padrino, por no dejarme sólo en los momentos más difíciles de mi vida. *“Gracias por su apoyo”*.

A todos mis amigos de la vida y de la Universidad, porque con ustedes he compartido grandes momentos de la vida *¡Simplemente Gracias!*

A mi compañera de trabajo Liliana Gómez, porque contigo compartí las mismas emociones en la realización de este trabajo. *“Para ti te deseo muy buena suerte y que Dios te bendiga”*

*Pablo José*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso, por ser la fuente de energía que nos mueve cada día y por estar siempre a nuestro lado acompañándonos en la obtención de nuestras metas.

A nuestros padres, por habernos dado la vida, creer en nosotros y apoyarnos en todos nuestros proyectos.

A los profesores: Luz Natera, Miralia Guillén e Inoldo Castañeda por habernos proporcionado sus conocimientos que nos han servido de mucho, a nivel personal, académico y para el desarrollo de este trabajo de investigación. A ustedes Gracias.

A la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales en la casa más alta.

Al Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”, por permitirnos realizar este trabajo en la institución.

A todas aquellas personas que de una u otra manera dieron su granito de arena para el desarrollo de este trabajo de investigación.

*Gracias...*

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>vii</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1 Objetivo General .....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA .....	10
2.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	11
2.3 ¿QUÉ ES UN LÍDER?.....	12
2.3.1 Características de un Líder.....	12
2.3.2 Tipos de Líder .....	13
2.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN .....	15
2.5 OBJETIVOS DEL LIDERAZGO.....	16
2.6 ¿QUÉ ESPERAN LOS SEGUIDORES DE SUS LÍDERES?.....	17
2.7 TEORÍA DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO .....	18
2.8 TEORÍA DE EQUIDAD DE STACY ADAMS.....	19
2.9 LA NUEVA GESTIÓN DEL LIDERAZGO.....	20
2.10 EL ROL DEL LÍDER COMO COORDINADOR DE GRUPOS DE TRABAJO .....	22
2.11 ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO A CONSECUENCIA DEL LIDERAZGO? .....	28
2.12 EL ROL DEL LÍDER - MENTOR EN EL TRABAJO EN EQUIPO .....	29
2.13 PATRONES DE CONDUCTA DE LOS LÍDERES EN EQUIPO .....	30
2.14 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL .....	31
2.15 PRESENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS AUDIOVISUALES .....	33
2.15.1 Medios de Información en Relación a las Técnicas Audio Visuales .....	35
2.15.2 Preparación de una Presentación Científica.....	36
2.15.3 Diseño de la Presentación .....	38

2.15.4 Presentaciones e Internet.....	38
<b>2.16 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>38</b>
2.16.1 Misión y Visión del Centro Cardiovascular.....	39
2.16.1.1 Misión .....	39
2.16.1.2 Visión .....	39
2.16.2 Objetivos de la Empresa .....	39
2.16.2.1 Objetivos Generales:.....	39
2.16.2.2 Objetivos Específicos:.....	40
2.16.3 Organigrama del Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”...43	
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>44</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>44</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.3 POBLACIÓN (UNIVERSO) Y MUESTRA .....	45
3.4 TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN. RECURSOS AUDIOVISUALES MODALIDAD VIDEO VH.....	46
3.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS ....	47
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>48</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	53
5.2 RECOMENDACIONES .....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>



## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b> OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE CÓMO SE DA Y COMO SE DEBE DAR EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ” .....	49
<b>CUADRO N° 2</b> OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS REFERENTE A CUALES SON Y CUALES DEBEN SER LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA EL LÍDER EN LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ” .....	50
<b>CUADRO N° 3</b> OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE CÓMO ES Y COMO DEBERÍA SER LA RELACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO HACIA EL LÍDER DE LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ” .....	51
<b>CUADRO N° 4</b> OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A COMO PERCIBEN Y COMO DEBERÍAN PERCIBIR LA CONDUCTA DEMOSTRADA POR EL LÍDER DE LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ” .....	52

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO MONAGAS**



**APLICACIÓN DE TÉCNICAS AUDIOVISUALES PARA CONCIENTIZAR  
ACERCA DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA UNIDAD DE  
HOSPITALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA  
EN EL CENTRO CARDIOVASCULAR ORIENTAL  
“DR. MARIANO ÁLVAREZ”, MATURÍN**

**AUTORES:**

**GÓMEZ C., LILIANA  
JIMÉNEZ D., PABLO**

**ASESORES:**

**Lic. LUZ NATERA  
Lic. MIRALIA GUILLÉN  
Lic. INOLDO CASTAÑEDA**

**MATURÍN, MAYO DE 2003**

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito la aplicación de técnicas audiovisuales buscando concientizar acerca del ejercicio del liderazgo en la Unidad de Hospitalización del Centro Cardiovascular “Dr. Mariano Álvarez” de Maturín Estado Monagas, con el fin de hacer un aporte mediante la intervención ante el grupo de empleados con la proyección de un video y una charla, buscando cambios de actitud en las relaciones interpersonales líder–miembro que garanticen mejorar el ejercicio del liderazgo existente en la Unidad. La metodología utilizada correspondió a una investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando herramientas como la revisión bibliográfica, la red informática y la implementación de un Test y un Post-Test que fueron aplicados a una población conformada por todos los empleados de la Unidad. Los datos obtenidos fueron procesados por medio de un análisis de contenidos con esta información se establecieron conclusiones que pueden servir como base para lograr una mayor eficiencia en el trabajo de este grupo.

## INTRODUCCIÓN

Dirigir a grupos de personas es un acto humano y, como tal, un fenómeno social que ésta influenciada por los valores, creencias, prejuicios, pensamientos y realidades de la época que nos toca vivir.

¿Qué valores subyacen actualmente en el ámbito de la conducción del Recurso Humano?, Por ejemplo, respecto al dilema del Liderazgo: ¡El líder!, ¿nace o se construye? Mucha gente consideró en el pasado que el líder nacía, no obstante la tendencia actual de la conducción es darle gran predominio al hacerse o desarrollar actitudes de líder.

Llegar a ser líder no es fácil, como no es simple llegar a ser médico o poeta, pero aprender a desarrollar actitudes para dirigir es mucho más sencillo de lo que generalmente se cree, porque todos tenemos la capacidad del liderazgo, pues todos podemos señalar alguna experiencia personal de liderazgo en la vida.

Entre los teóricos del liderazgo existe cada vez más un consenso en sostener que el liderazgo se construye, esto siempre y cuando la persona quiera desarrollar actitudes de líder, por lo que parece que la clave está en el deseo de convertirse o buscar crecer en el ejercicio del liderazgo. Este es un proceso que requiere de tiempo y esfuerzo, pues la grandeza no puede comprarse y debe cultivarse en el interior de cada ser, quien desee crecer como líder debe analizar sus fortalezas y debilidades reflexionando sobre sí mismo como el primer paso que se tiene que dar para lograr ser un líder efectivo.

El líder no dirige en el vacío, él necesita de personas que confíen en su liderazgo y para esto es fundamental que genere un marco de respeto, pues deben tener en cuenta que está expuesto a la mirada y a la crítica de sus seguidores, tiene que saber al liderar una situación él se erige naturalmente como modelo y por eso es tan importante que

exista coherencia entre lo que dice y lo que hace, ser líder es mucho más que hablar bien, pues esto se convierte en el aspecto fundamental para lograr el nivel necesario de confianza que debe existir entre el líder y sus seguidores.

En este trabajo manejamos la premisa de que el ejercicio del liderazgo se construye, por lo que consideramos la oportunidad que da este proceso a los que en verdad deseen crecer como líder, recordando que este es un proceso que se inicia dentro de cada persona y que debemos empezar por lograr nuestra autonomía para luego buscar ejercer el liderazgo sobre los demás.

Este trabajo plantea el uso de técnicas audiovisuales para concientizar acerca del ejercicio del liderazgo en el Personal de Enfermería del Área de Hospitalización del Centro Cardiovascular Oriental "Dr. Mariano Álvarez" de Maturín, como un aporte para apoyar a los empleados que deseen desarrollar actitudes para el logro de un liderazgo efectivo.

Este está conformado de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema y sus generalidades, en este se señala el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específico), la justificación y definición de términos.

Capítulo II, Marco Teórico contiene los antecedentes y bases teóricas específicos del problema.

Capítulo III, Marco Metodológico conformado por el tipo y nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento para la recolección de datos.

Capítulo IV, Presentación y Análisis de los Resultados.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los fenómenos de la globalización le exigen hoy en día a las organizaciones diversas y mejores formas de operar, por esto enmarcan un cúmulo de estrategias que en su aplicación inciden en la dinámica de los países a nivel mundial.

Al respecto surgen alternativas representadas en el reconocimiento del liderazgo del factor humano como la clave primordial para alcanzar el éxito. Ante esta realidad, las Instituciones tanto públicas como privadas, están llamadas a participar y colaborar en beneficio del desarrollo de la nación. Una forma de hacerlo, es a través de la imposición de un liderazgo efectivo, capaz de adquirir y aprovechar las oportunidades necesarias con la finalidad de incursionar con éxito en la puesta en práctica de diversos proyectos, para la formación de una masa laboral que permita alcanzar óptimamente las metas y objetivos trazados.

Es importante tomar en cuenta que ser líder en una organización, tiene como denominador común una inmensa responsabilidad y compromiso con todo su entorno y con su gente. Esta visión trasciende a todas las instituciones y va configurando el perfil de un nuevo gerente, a quien en la práctica resulta cada vez más difícil delimitar y superar la competencia de sus miembros.

Por otro lado, no se concientiza a la dirección institucional en lo que respecta a la función e importancia de la gerencia y el liderazgo en las organizaciones, donde su función y rol ha cambiado en forma radical, pues los líderes que se requieren en estos momentos deberían actuar en función del grupo que dirigen manteniendo viva la

motivación en el trabajo, detectando y facilitando las oportunidades de crecimiento y aprendizaje en equipo y comprometiéndose por completo con los objetivos de la Institución. Al contrario de esto, ha quedado rezagada la visión que se debe desarrollar y poner en práctica por los verdaderos líderes dentro de la organización.

En el caso del Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez” de Maturín, según opinión de algunos trabajadores y observaciones practicadas en el Departamento de Enfermería de la Unidad de Hospitalización, existen problemas relacionados con el liderazgo, lo que acarrea consecuencias negativas para la Institución dificultando la comunicación que debe existir hacia el grupo de empleados, y por la poca facilitación de las actividades que orienten el vínculo con las tareas en el Departamento.

Además, la paz laboral se ve perturbada por la poca motivación, de parte del coordinador del área hacia los empleados, pues no se reflexiona favorablemente acerca de las relaciones interpersonales entre los grupos, ni en cuanto a los intereses de los particulares. De igual manera, no se aplica la justicia laboral en forma equitativa, así como tampoco se buscan los métodos o técnicas adecuadas, que permitan la consolidación del liderazgo encaminado hacia el bienestar total de la Institución.

Sobre este aspecto se deben tomar en cuenta el uso de las técnicas audiovisuales, como medios o herramientas que le permitan al líder unificar los grupos de trabajo a fin de alcanzar de forma óptima los derechos de igualdad, participación y justicia laboral, ya que su objetivo central radica en captar el interés de la audiencia, en este caso los trabajadores que laboran en la Unidad de Hospitalización del Departamento de Enfermería, con la finalidad de que se logre entender el mensaje transmitido, lo que conllevaría a obtener un mayor éxito organizacional.

En consideración a los aspectos y elementos expuestos, en los actuales momentos se lleva a cabo una investigación relevante con el propósito de aplicar técnicas

audiovisuales para concientizar acerca del ejercicio del liderazgo en la Unidad de Hospitalización del Departamento de Enfermería del Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”. Monagas, 2003.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los bruscos cambios que se presentan en los tiempos actuales en las diversas organizaciones ameritan que los líderes se decidan ampliamente a ser positivos y democráticos a fin de enmarcar la mejor estrategia posible que permita enfrentar airoosamente los retos que se presentan en la relación empleador-empleado, jefe-subordinado y en la cual él pudiera representar un mediador, mucho más aun si su función es gerenciar, pues como líder tendrá que enfrentar sus propias frustraciones, lo que le puede llevar a responder de manera poco efectiva a su misión.

Esta es la principal razón que justifica la investigación en cuestión. Además, la misma constituirá una herramienta diseñada para concientizar acerca del ejercicio del liderazgo en el Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”, específicamente en la Hospitalización del Departamento de Enfermería.

De igual manera, con la aplicación de las técnicas audiovisuales se podría internalizar la acción del liderazgo en la Institución y tomar la firme decisión para instrumentar formas o maneras efectivas y democráticas que integren a gerentes, coordinadores, supervisores y a cualquier líder existente en el Centro, conjuntamente con todos los grupos de trabajo, para que hagan de la institución un mejor lugar de trabajo.

Entre otros aspectos, no menos importantes que justifican este trabajo de investigación, se indican los siguientes:



- Pactar un compromiso institucional-laboral entre el departamento y sus miembros en general.
- Incentivar al liderazgo a fin de que dedique tiempo y esfuerzo para mejorar las relaciones jefes-subordinados, a través del establecimiento de metas reales relacionadas con su trabajo.
- Dotar al departamento de un instructivo con información motivadora dirigida a líderes y grupos que incentive el coraje de la aceptación de ser imperfecto, con el propósito de reforzar sus potencialidades y habilidades, aceptando la igualdad como un derecho de todos.
- La aplicación de las técnicas audiovisuales permitirá la justa participación del trabajador, generará responsabilidades y fuerza de voluntad para estar dispuestos a cambiar, ser responsables de sí mismo, aceptar a los demás tal cual como son, estimular la cooperación y descubrir que criticar y señalar errores continuamente, agravia las relaciones.
- La investigación le permitirá al liderazgo del departamento tomar decisiones en cuanto al velar por un clima laboral adecuado, por la tranquilidad del trabajador, la identificación de éstos con la organización, a través de su sentido de pertenencia y su sencillez personal.
- Brindar al departamento una herramienta que permita visualizar a sus miembros que el esfuerzo conjunto de todos contribuye en gran medida al desarrollo y al éxito del mismo.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

Aplicación de Técnicas Audiovisuales para concientizar acerca del ejercicio del Liderazgo en la Unidad de Hospitalización del Departamento de Enfermería en el Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las características que presenta la personalidad del líder de la Unidad de Hospitalización del Departamento de Enfermería.
- Analizar la relación del grupo y el líder en función del liderazgo en el departamento.
- Aplicación de técnicas audiovisuales acerca del ejercicio del liderazgo en el departamento.
- Aplicación de test y post-test para descubrir cambios de opinión hacia el ejercicio del liderazgo.
- Proponer lineamientos para concientizar el ejercicio del liderazgo.

## **1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

AUTORIDAD: Es una forma de poder y con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad en una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos a los cargos. (STONER, FREEMAN GILBERT. 1996. p. 383).

**GRUPO**: Dos o más individuos que interactuando libremente comparten ciertas normas colectivas y tienen una identidad en común. (**KREITHER Y KINICKI**. 1997. p. 254)

**INSTITUCIÓN**: Es un sistema de pautas sociales relativamente permanente y organizado, que formula ciertas conductas sancionadas y unificadas, con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de la sociedad. (**COHEN**. 1992. p. 72)

**LÍDER**: Una persona que brinda respaldo de equipo, al que potencia a los individuos para que desarrollen sus inquietudes y creatividad, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. (**VILLASMIL**. 2001. p. 5)

**LIDERAZGO**: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (**CHIAVENATO**. 1999. p. 390).

**ROL**: Lo constituye aquellas conductas que se espera debe exhibir el individuo que ocupa una posición social específica. (**COHEN**, 1992. p. 42).

**SEGUIDORES**: Son todos los individuos que no son asignados formalmente como líderes, en cuyo uso el problema del seguimiento en cuanto tal se desvanecería. (**QUILLET**, 1979. p. 571).

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROBLEMA

En el estudio del liderazgo se ha desarrollado varias teorías las cuales vienen evolucionando y las que se pueden clasificar cronológicamente de la siguiente manera:

a) Teoría de los Rasgos, que son las más antiguas donde un rasgo es una cualidad que distinguen al líder de las demás personas

b) Teoría de los Estilos de Liderazgo, que son las teorías que estudian el liderazgo en términos del comportamiento del líder con sus subordinados, es decir, como el líder orienta su conducta (Autoritario, Democrático, Liberal)

c) Las Teorías Situacionales del Liderazgo, que son las teorías que buscan explicar el liderazgo en un contexto más amplio, partiendo del principio de que no existe un único estilo o característica del liderazgo válida para cualquier situación, pues cada situación requiere un tipo determinado de liderazgo para lograr la eficiencia entre los subordinados.

Dentro de las teorías situacionales podemos hacer mención de la Teoría Situacional de Hersy y Blanchard, la Teoría Trayectoria-Meta de Robert House, la Teoría Líder-Participación de Víctor Vroom, y finalmente mencionamos la Teoría Intercambio Líder-Miembro de George Graen, teoría que mejor refleja el problema que se presenta en el ejercicio del liderazgo que se desarrolla en el Departamento de Enfermería de la Unidad de Hospitalización del Centro Cardiovascular "Dr. Mariano Álvarez" de Maturín. (CHIAVENATO, 1999, p. 153)

## 2.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones y en cada uno de sus departamentos simplemente porque alguien tiene que indicar el camino a seguir, y del conocimiento de la motivación humana y de la comunicación de las personas que posea el líder dependerá la efectividad organizacional que logre alcanzar. En este sentido se hacen las siguientes citas:

**GUÉDEZ** (1998), define al liderazgo de ésta manera:

*“Es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita mas de una persona para hacerlo. Todos los gerentes, por definición, son líderes dado que solo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual deben inspirar o persuadir para que lo sigan.” (p. 86)*

De donde podemos decir que según el autor, todas las personas que tienen a su cargo la dirección de un grupo son líderes, y por esto ellos deben lograr que los individuos de su equipo de trabajo den lo mejor de sí mediante la influencia y el estímulo para de esta forma alcanzar las metas deseadas.

**CHIAVENATO** (1999), por otro lado define al liderazgo como:

*“La influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 151)*

El autor en esta definición hace del liderazgo una función propia de los seres humanos y por esto tiene que ser analizado en función de las relaciones interpersonales debido a que este es ejercido mediante un proceso de comunicación, haciendo del liderazgo un fenómeno social en función del logro de metas que satisfagan las demandas de las estructuras que conforman a la sociedad.

## 2.3 ¿QUÉ ES UN LÍDER?

La mayoría de los intentos de definir un líder se concentran en las cualidades requeridas como factores para influir en los rasgos de la personalidad de los tipos de líderes que existen.

**VILLASMIL** (2001) define al líder como:

*La persona que brinda respaldo de equipo, al que potencia a los individuos para que desarrollen sus inquietudes y creatividad, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar” (p. 5)*

Según el autor se puede decir que el líder es una persona admirada y aceptada por otros individuos que conforman un grupo, como la persona que mejor ejerce sobre los demás individuos cierta influencia para conducirlos a la ejecución de los propósitos del grupo.

### 2.3.1 Características de un Líder

Las características que debe poseer un líder según la teoría de los rasgos de la personalidad son las siguientes:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significativos que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, entre otros).

- Cada grupo considera líder al que sobresalga en lo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades o características del líder son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (MORENO, 2001. p. 7).

### 2.3.2 Tipos de Líder

**GUÉDEZ** señala que los tipos de liderazgo se pueden clasificar de diferentes maneras, las siguientes son algunas de las más típicas:

- Carismático / No Carismático.
- Autocrático / Democrático.
- El Visionario – Capacitador / el Controlador – Manipulador.
- **Carismático:** Cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás. Estas son características naturales.
- **No Carismático:** Cuenta fundamentalmente con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo y confianza y su manera analítica de abordar los problemas.

- **Autocrático:** Impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí.
- **Democrático:** Estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones.
- **Visionario-Capacitador:** Quien inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimular a participar y generar espíritu de compromiso.
- **Controlador-Manipulador:** Administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado.

Cabe destacar que a pesar de los diferentes tipos de liderazgos antes mencionados el líder puede combinar éstos de acuerdo con la situación, es decir, el liderazgo utilizado va hacer el que más se ajuste al momento que vive el grupo.

**GUÉDEZ** (1998) dice al respecto:

*Ninguno de los tres tipos contrastantes (carismático/no carismático, autocrático/democrático, visionario/controlador) pueden utilizarse como descripción de un líder típico. La mayoría de los líderes combina algo de todas esas modalidades en su forma de realizar su tarea. La mezcla dependerá del modo de ser del líder, pero también de las condiciones en las que opera (p. 97)*

De lo citado se interpreta que los líderes suelen adaptar su liderazgo a la situación que ellos afronten por lo que no existe un tipo fijo de liderazgo, para todos los momentos que viva el grupo a su cargo por lo que un líder adoptará un determinado tipo de liderazgo que considere es el más adecuado para lograr su fin. En conclusión la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo es ejerciendo un liderazgo situacional.



## **2.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Conforme se considera la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estos.

El líder es el que distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, lo del liderazgo puede caer en personas diferentes.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades del liderazgo necesarias para una organización o situación específica. (MORENO, 2001. p. 5).

## **2.5 OBJETIVOS DEL LIDERAZGO**

Los líderes que logran sus objetivos cuentan con algunos talentos naturales y luego se forjan aprovechando esos talentos, aprenden como hacerlo y como no hacerlo observando las experiencias propias o incrementando sus capacidades naturales de liderazgo.

El objetivo es conseguir que las personas hagan lo que él quiere pero de manera voluntaria y no por causa de una sumisión de mala gana. El líder tiene bajo su cargo la moral del grupo, la cual será alta o baja dependiendo de la productividad y de su unidad. Debe tener en cuenta que si se necesita sentir que se están logrando que los satisfaga y vale la pena.

Entre los objetivos se encuentran:

1. Lograr de manera espontánea el compromiso y la cooperación de su equipo.
2. Articular la acción del grupo en función de alcanzar los objetivos acordados.
3. Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del grupo.

Es importante resaltar que un líder eficaz sabe lo que quiere y hacia donde va, de allí que se plantea de manera muy clara cuales son los objetivos y como hacer para llevarlos a cabo (GUEDEZ. p. 86)

## 2.6 ¿QUÉ ESPERAN LOS SEGUIDORES DE SUS LÍDERES?

Los seguidores esperan sentir que son conducidos en la dirección correcta, que se les indique hacia donde van y por qué, además donde están y para qué. Quieren sentir que todo ello vale la pena. De donde podemos indicar que un líder para que pueda tener éxito debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- El líder debe ser percibido como uno del grupo. Él posee ciertas características con los miembros del grupo y no es percibido como un extraño.
- El líder tiene que ser percibido como la mayoría de nosotros. Él debe compartir en cierto grado las normas y los valores que rigen al grupo.
- El líder tiene que ser visto como el mejor de nosotros, él tiene que ser un experto en las capacidades relevantes para el grupo.
- El líder tiene que responder a las expectativas de los seguidores, esto con el fin de ganar credibilidad y respeto por parte de sus seguidores para así lograr una mayor cooperación de parte del grupo.

A un líder se le hacen básicamente dos exigencias esenciales como son cumplir la tarea y mantener relaciones efectivas.

Cumplir con la tarea, esa es su razón de ser y la de su grupo, el papel del líder es asegurar que el propósito se realice de lo contrario el resultado es frustración, falta de armonía, crítica y al final probablemente la desintegración del grupo.

Mantener relaciones efectivas entre el líder y el grupo, y cada una de las personas que lo integran, estas relaciones son efectivas si conducen a cumplir la tarea, pueden dividirse entre las concernientes al equipo y su normal propósito común, y las concernientes al individuo y la forma en que se motiva.

Estas exigencias se expresan mejor como tres áreas de necesidad que el líder tiene que satisfacer y estas son:

- a. Necesidades de la tarea; lograr que el trabajo se haga.
- b. Necesidades del grupo; crear y mantener el espíritu de equipo.
- c. Necesidades del individuo; armonizar las necesidades del individuo con las necesidades de la tarea y el equipo.

Estas tres necesidades son interdependientes, la acción del líder en una de ellas afecta a las otras. El cumplimiento satisfactorio de la tarea es esencial si se quiere mantener la cooperación y la unión del grupo, por lo que se afirma que si el líder descuida cualquiera de las necesidades las otras van a sufrir y el líder tendrá menos éxito. (KNICKERBOCKER. 2001, p. 25)

## **2.7 TEORÍA DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO**

La mayoría de las teorías del liderazgo sostienen en gran parte que los líderes tratan a sus subordinados de la misma forma, mientras que la teoría de intercambio Líder-Miembro (de George Graen), dice que los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. De donde, la teoría propone que el líder, implícitamente, clasifica a sus subordinados en dos grupos:

- a) **Grupo “IN”**: Está conformado por un grupo pequeño de subordinados, a quienes el líder les da su confianza, obtienen una cantidad desproporcionada de atención y es más probable que reciban privilegios especiales.
- b) **Grupo “OUT”**: Está integrado por los subordinados que obtienen menos tiempo del líder, participan menos en las recompensas preferidas que son controladas por

el líder y sus relaciones con el son de supervisor - subordinado con base e interacciones formales de autoridad.

En un momento inicial el líder tiende a escoger a los miembros del grupo “IN” porque tienen características personales (edad, sexo, actitudes, etc.) que son parecidas a las de él, aunque no está muy clara la forma en como el líder escoge quien está dentro de cada grupo.

Esta teoría predica que los subordinados que integran el grupo “IN” tendrán calificaciones de desempeño más elevadas, menos rotación y mayor grado de satisfacción con su superior.

**ROBBINS** (1996), comenta al respecto:

*En general, las investigaciones que se han realizado para verificar la Teoría Intercambio Líder-Miembro ha obtenido conclusiones que la apoyan. De manera más específica, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan considerables evidencias de que los líderes si establecen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades distan mucho de ser aleatorias, y que el status de grupo “IN” y de grupo “OUT” está relacionado con el desempeño y satisfacción del empleado. (p. 426)*

De lo citado por el autor se puede interpretar que esta Teoría Intercambio Líder-Miembro no es para nada descabellada y que esta clasificación que hace el líder tiene implicaciones directas con el desempeño y la satisfacción del empleado.

## **2.8 TEORÍA DE EQUIDAD DE STACY ADAMS**

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estos sean equitativos, lo que

transforma en mas compleja la motivación. Es decir, existe una tendencia a comprar los aportes (esfuerzo) y resultado (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/ resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considera que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conductas tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas: reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, entre otros.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen con respecto de la equidad. Es decir, hay empleados que pueden ser más “sensibles” y otros más “benevolentes”. Identifica los empleados que entran en cada categoría ayudará a los gerentes a constatar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos. (GENOVESE, 2001. p. 7).

## **2.9 LA NUEVA GESTIÓN DEL LIDERAZGO**

En los actuales momentos los expertos del managment recomiendan modos de dirección más sensitiva, resaltando la importancia del capital humano. Las empresas u organizaciones deben hacer más humano el trato hacia los colaboradores, aún lado el paternalismo empresarial y la política del “aquí mando yo”.

La revolución de las organizaciones, la introducción de las nuevas tecnologías, que ha llevado el acceso de la información al mundo. Y por último se ha mejorado el grado de satisfacción del empleado, ya que ahora hay mayores oportunidades para cambiar de empleo, con lo que se puede valorar, la mejor relación del subordinado, algo que cada vez es más importante entre la satisfacción de los empleados.

Los nuevos líderes tienen que personalizar la gestión del factor humano-empresa y sobre todo debe saber cubrir las necesidades de cada uno de sus subordinados flexibilizando la actividad ante los cambios que se producen en las organizaciones. Los Líderes deben aplicar las siguientes capacidades a su trabajo diario:

- Capacidad de trabajo en equipo. Los subordinados necesitan implicarse en las decisiones de la empresa, por lo que sus superiores deben hacerles participar, así como fomentar iniciativas.
- Capacidad de delegación. Se debe transmitir confianza delegando muchas de las tareas intentando no hacerse omnipotente, pero sin perder la capacidad de mando y coordinación.
- Capacidad motivadora. Hasta ahora privaba la compensación retributiva, colaboradora, los subordinados necesitan algo más, deben ser empujados hacia delante con hechos positivos, sentirse bien acogidos y afianzados en sus puestos.
- Capacidad de flexibilidad. Se debe ser lo suficientemente hábil para adaptarse a una de las situaciones que las organizaciones producen.

El líder de hoy, debe tener presente en su trabajo diario cada una de estas capacidades en su relación jefe-subordinado ya que estas serán favorables o no en la medida que sepa manejarla (**FIGUEROA**, 2002. p. 40).

## **2.10 EL ROL DEL LÍDER COMO COORDINADOR DE GRUPOS DE TRABAJO**

Los diferentes dirigentes de las organizaciones no deberían ignorar la dificultad del desempeño de este rol en la práctica. No sólo en relación al manejo y manipulación de grupos, sino también en lo que acontece con respecto a la intervención operativa en un proceso grupal. Ambas situaciones conllevan a pensar en un rol para producir enfermedad o para promover la salud grupal.

¿Por qué se afirma esto? Porque se cree que no cualquier persona, por más voluntad y empeño que ponga en su acción, puede llegar a buen término, sin haber vivenciado lo suficiente, la coordinación, desde el lugar de integrante de un grupo, y sin haber puesto en práctica ese rol encaminado hacia el éxito. Aún así se considera que se requiere seguir el aprendizaje permanentemente, ya que ningún grupo amerita la misma respuesta para la misma situación y, por lo tanto, la experiencia permitirá expandir un dinamismo institucional en todos los aspectos.

Frente a este tema inevitable que surjan preguntas básicas. ¿Qué es lo que define el líder como coordinador de grupos? ¿Cuál es su especialidad? ¿Por qué y para qué debe intervenir en un proceso grupal? ¿Cuándo y cómo tiene que intervenir? ¿Qué debe mirar de ese proceso?

En primer lugar, puede considerarse que la coordinación, es una forma particular de relación entre un sujeto y un grupo. Entre ellos se comunican y aprenden juntos a la luz de un proceso de acercamiento mutuamente deseable. Es decir, que se llega al momento de la coordinación después del planteamiento de necesidades comunes.

Así se produce el encuentro entre las necesidades y los deseos del líder como coordinador, con las necesidades y deseos del grupo. Además este personaje cumple un papel fundamental, el cual consiste, en ser el facilitador de la comunicación y el



aprendizaje, y participar activamente con el grupo en la construcción de nuevos conocimientos.

En segundo lugar, el líder como coordinador debería abrir el espacio para canalizar todo tipo de información, sin guardarla o cosecharla para sí, sino por el contrario, poniendo esa información a circular al alcance de todos los miembros del grupo. De esta manera él estaría tomando distancia del lugar del supuesto saber, aún cuando algunos grupos intenten, muchas veces, colocarlo a su alcance, para posibilitar la autonomía y el crecimiento de los individuos. Si no fuera así, estaría deteniendo el poder bajo una actitud de posesión de la verdad.

Por último, el líder como coordinador hace una buena lectura de los emergentes grupales: que se dice, de qué se habla, cómo son las relaciones, que es lo que no se dice ni se hace. Intenta, desde su intervención y lectura, desocultar lo oculto, lo que saben, lo que necesitan. Discrimina los diferentes tipos de silencios y ruidos: los de falta de comunicación u obstaculización, los de reflexión y producción.

Tiene una función muy activa, ya que se ocupa de señalar al grupo lo que está ocurriendo, describe sus hipótesis conduciendo al grupo a nuevas formas de pensar y, aunque esté o no acompañado por un observador, da cuenta de la dinámica que opera en el grupo a través de sus evaluaciones. Así la tarea del líder como coordinador apunta a promover y prevenir la salud de los integrantes, evitando interpretaciones fuera de encuadre, que resultan agresivas o invasoras.

Es importante aclarar al respecto que, es imposible evitar la ansiedad, el miedo, bloqueos frente a la responsabilidad de liderizar un grupo. Pero eso será lo de menos, si cada uno se prepara para tan encomiable tarea planificando toda la actividad, elaborando hipótesis posibles sobre la dinámica, previniendo obstáculos y contando con los instrumentos necesarios para la efectividad de la misma. Entre ellos están, no sólo los

teóricos, sino también los técnicos las actitudes y aptitudes personales y el permiso para conectarse, desde el sentir a medida que va transcurriendo la tarea, para dar paso a la creatividad y la espontaneidad en la acción. Aún así la tarea puede dispararse hacia otros objetivos. ¿Por qué? Porque se trabaja con personas y no con máquinas.

No debe dejarse a un lado que, todo esto necesita de una variable denominada tiempo. Tiempo personal, tiempo de aprendizaje, tiempo de experiencia y sobre todo tiempo de auto-conocimiento. Esto conduce a la sana reflexión que indica en una serie de interrogantes: ¿Puedo?, ¿Qué puedo?, ¿Hasta donde?, ¿Qué no puedo?, ¿Por qué no puedo? Indagar en estas interrogantes les ayudará a encontrarse con los obstáculos internos y desde ahí buscar las respuestas para la construcción del propio modelo del líder como coordinador.

Para desarrollar dicho rol es fundamental tener en cuenta el grupo y los principios organizadores internos, pues necesidades y objetivos dan lugar al origen razón de ser de ese grupo.

¿Por qué, para qué se juntan? Las tareas son actividades planeadas para la satisfacción de las necesidades y el logro del objetivo propuesto. La mutua representación interna y el juego de roles están mas ligados al proceso e implican pertenencia y complementariedad relacionada con el ajuste mutua de conductas.

El líder como coordinador debe aprender a mirar al grupo y a la tarea como mutuamente modificantes. Esto posibilitará tener una lectura más profunda del acontecer. Contribuirá a una intervención pertinente y eficaz, atendiendo al surgimiento de obstáculos.

Enfatizando la idea se aclara: La tarea es esencial para el proceso grupal y junto con ella, el vínculo que se establece entre los integrantes. El líder mantiene con el grupo

una relación asimétrica requerida por su rol específico: el de compensador. Su tarea consiste en reflexionar con el grupo acerca de la relación que los integrantes mantienen entre sí y con la tarea prescrita. Por, lo tanto ese dirigente no puede dejar de observar los dos planos del acontecer grupal: el de las relaciones entre los integrantes y el de las relaciones de aquellos con la tarea.

Es como si se produjera una interrelación dialéctica permanente. De esta manera podrá visualizar obstáculos en las relaciones (competencia, malos entendidos) y, otras veces, esos obstáculos estarán en relación con el objetivo (incumplimiento de la tarea). La imagen es como si se mirara través de un cono: en un extremo está el grupo y sus interacciones y en el otro, la tarea y su direccionalidad.

Sobre estos aspectos es importante tener en cuenta la interdependencia de estos dos planos:

- El objetivo grupal encuadra las relaciones de los integrantes (por él se relaciona). Un conflicto en las relaciones puede obstaculizar la tarea. Como el caso de un clima de desconfianza, un clima violento, un clima depresivo.
- Las relaciones entre los integrantes permiten la constitución del grupo como tal y la realización de las tareas que llevan al cumplimiento del objetivo. Las dificultades con el objetivo conllevan a introducir conflictos en las relaciones. Al respecto, si no se pueden lograr las metas propuestas, es posible que comiencen a faltar a las reuniones algunos integrantes. Ante las ausencias el grupo se desintegra.

Por tal razón, para que el líder como coordinador pueda evitar la interferencia de obstáculos en el proceso grupal, tiene que estar atento a los dos niveles de análisis, de lo contrario se podrían presentar distintas situaciones, como las siguientes:

- a) Si el líder como coordinador no presta atención a la relación con el objetivo, es posible que el grupo comience a perder afectividad, como si el dirigente perdiera el norte y se dirigiera sin rumbo claro a ningún lugar. Las tareas se transforman en un ente insignificante, no se halla la operatividad, la pertenencia en relación al objetivo y además, aparecen otras necesidades como más importantes, se priorizan y a veces las mismas resultan ser personales.
- b) Si el líder como coordinador no se ocupa de las relaciones entre los integrantes, aparecen obstáculos propios de las relaciones humanas, que quedan sin resolver, acumulándose hasta que el problema crea un clima de tensiones poco favorable para la realización de la tarea.
- c) Si él dirige su mirada específicamente al corazón de las relaciones, el grupo gira alrededor de una situación de "bajísimo", transformándose en un grupo centrado en el grupo. De esta manera se pierde el por qué y el para qué de la integración.
- d) Si ese personaje no tiene en cuenta los obstáculos en ambos planos, creará ingenuamente, que logrará cumplir con los objetivos si el grupo se lo propone, si trabaja en esa línea. De alguna manera con esta modalidad pasa por alto algo muy importante, que es: desconocer la "resistencia al cambio".

Si se sabe que es imposible para el líder coordinador en el trabajo, como es lógico, abarcar la totalidad de los fenómenos que ocurren en el campo grupal. Cada uno hace un recorte de la situación, una lectura determinada que, por otro lado, no es inocua. En ella se ponen en juego supuestos y concepciones implícitas, tan arraigadas en el cúmulo de teorías que cuenta en su haber. De esta manera va mirando y construyendo esa mirada a partir de ciertos recortes de la realidad grupal, que no solo son importantes por el contenido sino, también, porque muestran un modo de mirar.

De esta forma se va conformando esa mirada, la del líder como coordinador en el trabajo que intenta comprender la dinámica operativa, el proceso grupal. En relación a

esta forma de comprender de dicho personaje, se aportan algunas ideas claves que permiten aclarar los conceptos expuestos.

La primera forma de comprender el proceso grupal sería aquella en la cual se escucha el discurso del grupo percibiendo a nivel corporal actitudes, que conllevan a la construcción de hipótesis, introducir lecturas de lo grupal. Pero en el fondo lo que se siente en el rol es estar acompañado internamente por personajes a los que se acude para que sirvan de guía. Ellos representan a los autores que sean tomados en cuenta a lo largo de la formación, las distintas técnicas aprendidas y también los modelos que se puedan recibir. Esto significa que no se está aislado ni solo. Que se puede sentir seguro y entrenado.

La segunda forma está relacionada con las imágenes desordenadas, con esa sensación de no entender que pasa en el campo grupal. El sentimiento corresponde es el miedo al vacío. Este período de caos anterior a ciertos niveles de comprensión, es largo y difícil de soportar intelectualmente. Hay que esperar el tiempo necesario, sin esforzarse a comprender, ya que este momento de caos es previo al estado creativo. No hay que exigirse entender antes de tiempo. Es decir, las dos formas para comprender una situación grupal, desde el rol del líder como coordinador son:

- a) Comprensión desde el acompañamiento referencial
- b) Comprensión desde el lugar de soledad.

Para el líder coordinador en el trabajo, entre el duelo que se produce por la pérdida de acompañantes y el estado de creatividad que corresponde a la soledad, hay un momento de caos, producto de la ruptura de identidad de un modelo de coordinación. Estas dos formas de comprender de dicho líder están presentes en toda actividad grupal. (GARCÍA. 1997. p. 34).

## **2.11 ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO A CONSECUENCIA DEL LIDERAZGO?**

Entre las principales razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades a consecuencia del liderazgo, se tienen las siguientes:

Metas no claras: Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando se ve el objetivo se sabe donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

Falta de soporte de las gerencias: El personal está acostumbrado a estructuras verticales en las organizaciones. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo a través del liderazgo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si los gerentes de la organización están convencidos y capacitados para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa u organización.

Liderazgo no efectivo de equipos: Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos ya que el éxito solo depende de ellos. En esta etapa del equipo, que suele durar entre seis meses y un año, el líder debe ser directivo y demostrar

fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo por uno participativo. Se debe variar el estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

Individualidad: El problema es que las personas se limitan a ver únicamente sus diferencias e individualidades. Cuando se trabaja en equipo, las individualidades y diferencias se mantienen. Los individuos se concentran en ser únicos, en hacer las cosas a su manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y las empresas u organizaciones, de allí que resulte difícil romper.

El líder debe tomar en cuenta que, trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar sólo en beneficio individual, pues de esa manera se contribuye exclusivamente a conformar un verdadero equipo de trabajo. (AVENDAÑO. 2002. p. 55).

## **2.12 EL ROL DEL LÍDER - MENTOR EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción él puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipos de trabajo.

El líder basado en el lema "divide y reinarás", gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo logra agrupar personas para realizar una tarea.

Este personaje con su buena misión y eficaz accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando un conglomerado adecuado de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo la determina la eficiencia de una empresa u organización. El sentimiento de pertenecer a un equipo laboral perdura a través del tiempo, y aunque el individuo haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y sus seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa u organización eficiente?

Ese es el desafío más grande de los gerentes. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos gerenciales.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "El que la gente elija" (ESPINOSA. 2002. p. 23).

### **2.13 PATRONES DE CONDUCTA DE LOS LÍDERES EN EQUIPO**

El líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea. Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

- Iniciación: El líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
- Calidad de socio: El se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
- Representación: Debe defender al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.



- Integración: El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve el ajuste individual del grupo.
- Organización: El estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en la realización de las tareas.
- Dominio: Limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
- Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- Reconocimiento: Expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- Producción: Fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Se puede decir que estas pautas en la conducta de un líder le serán de gran ayuda siempre y cuando se utilicen positivamente con todo su equipo de trabajo (**IBID.** p. 26).

## **2.14 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas, afectivas, en tanto comprende elementos como la autoevaluación. Ambas

variables actúan en interacción a fin de completarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento.

La autopercepción de habilidades es el elemento central, debido en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima, o valor, en el ámbito organizacional significa un concepto de habilidad elevado. En segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

Esta autoevaluación se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es auto percibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados. Poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

Los motivadores derivan tres tipos de líderes organizacionales o institucionales:

- Los orientados al dominio. Sujetos que tienen éxitos laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en sí mismos. Entre ellos, los líderes de los partidos políticos.
- Los que aceptan el fracaso. Sujetos derrotistas, presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendiendo, es decir, han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, por lo tanto renuncian al esfuerzo. Como el caso de los líderes sindicales.
- Los que evitan el fracaso. Líderes carentes de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en la organización.

Se puede decir al respecto, que según la motivación o motivadores que tenga el líder éstos van a incidir de manera clave ya sea positiva o negativamente en el desarrollo del liderazgo (MORENO, 2001. p. 8).

## **2.15 PRESENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS AUDIOVISUALES**

La forma de realizar las presentaciones científicas ha evolucionado en los últimos años desde la tradicional comunicación oral, ayudada por algunas gráficas, una pizarra, o un negastoscopio, pasando por las transparencias, y las diapositivas, hasta los modernos dispositivos de proyección directa. Estas están haciendo pasar al olvido a las diapositivas, aunque en Venezuela aún se siguen utilizando asiduamente. La transición es inevitable ya que el público cada vez menos tolerante con una mala presentación, o unos medios audiovisuales escasos.

De allí la importancia de estas técnicas, las presentaciones audiovisuales se han convertido en una de las formas de comunicación científica más importante en la actualidad. Su objeto es captar el interés de la audiencia de forma que se transmita un buen mensaje.

Existen varias formas de transmitir las presentaciones y los medios audiovisuales más comunes son:

El Video: Sistema equiparable a lo impreso de almacenaje, recuperación y difusión de imagen y sonido. El video consiste en el tratamiento y/o registro y/o reproducción sincrónica de imágenes y sonidos en soporte y de forma electromagnética. Su transmisión sincrónica de imagen y sonido a distancia y con recepción simultánea, una emisión televisual puede transmitir un video, o un filme, o una acción real captada en directo por las cámaras.

El Video – Tape: Es un aparato que registra sobre banda magnética las imágenes transmitidas linealmente tal y como se presentan en las señales de televisión. Consta de un analizador dotado de un micrófono para la información auditiva y una cámara electrónica para recoger las imágenes visuales, un transformador que registra en un mismo soporte las señales audio y video de forma sincrónica y un monitor que decodifica las señales y reproduce las imágenes visuales.

Las Transparencias: Ha sido una técnica habitual de presentación y se siguen usando en la actividad, aunque con menor frecuencia. Inicialmente se hacían en blanco y negro, y actualmente existe la posibilidad de utilizar color. Tienen algunas ventajas, como poderse utilizar prácticamente con la iluminación normal, o que permiten escribir o dibujar en ellas durante la conferencia. Pueden resultar más fáciles de hacer que las diapositivas. Sin embargo, su manejo es más engorroso, y se deterioran con más facilidad.

Las Diapositivas: Siguen siendo el mejor formato no electrónico. Permiten gran calidad de imagen, y evitan los problemas de conexión de ordenadores, compatibilidades, entre otros. Solo se requiere un ordenador con un programa de textos o gráficos, y una cámara fotográfica. Después de elaborar la presentación en el ordenador, pueden utilizarse las grabadoras de película, que ofrecen una gran calidad de imagen. Cuando la diapositiva contiene imágenes su impresión es lenta, también se puede hacer las fotografía directamente desde la pantalla del ordenador. Se necesita utilizar trípode, oscuridad completa en la sala, y tiempos de exposición largos (evitar el efecto de barrido). Su calidad suele ser muy aceptable.

Diapositivas de Proyección Directa: Estas proyecciones no requieren de carretes fotográficos ni revelado. Además se evitan los engorros ocasionados por tener que hacerlas, disponiendo de cámaras fotográficas con trípode o impresoras especiales de alto costo. Otra ventaja es la posibilidad de actualización, adaptación y mejora continua de nuestras presentaciones sin necesidad a efectuar todo el proceso. Este método permite

una amplia gama de efectos, que si se utilizan bien pueden resultar muy útiles. Estos incluyen multimedia. (SEGOVIA, 2000. P. 2)

### **2.15.1 Medios de Información en Relación a las Técnicas Audio Visuales**

En la actualidad cada vez y de forma más rápida se producen más productos de información, disponibles en distintos medios electrónicos. La información debe ser rápida, eficaz y pertinente que repercuta en los usuarios.

Los medios más usados son los siguientes:

- Videoteca; su objetivo es reunir una serie de documentos visuales que generalmente vienen anexos a los documentos escritos, en cintas de video (VHS) donde se puede tratar temas de interés por medio de películas.
- Servidor Web en Internet; es una sección muy interesante, por medio de esta se puede captar en la red información, así como la inclusión de obras referentes a un tema determinado que sea de interés.
- Colección Microfilmada; se debe tener en cuenta que la colección microfilmada permite mucha facilidad de consulta y es única a la hora de realizar programas de formación o desarrollo.
- Colección en Soporte CD ROM; esta tiene como función principal ofrecer todo tipo de información a través de diskette y CD ROM. Este servicio de información es localizado por títulos.
- Base de Datos en CD ROM; este medio es de sumo interés, para permanecer informado, cubre campos multidisciplinarios que van desde temas generados hasta los más especializados y actualizados.

Estos diferentes medios de información son los más utilizados en relación con los medios audiovisuales, cada uno aporta información que será de ayuda facilitando así el desarrollo de las actividades de quién las utiliza. (GARCÍA, 1998, p.2)

### **2.15.2 Preparación de una Presentación Científica**

Para realizar una buena presentación debe seguirse una serie de pasos, que comienzan por la elaboración de los contenidos que se utilizan. Estos incluyen el texto, las imágenes y los elementos multimedia (audio y video).

Contenido: En primer lugar debe existir un mensaje claro a transmitir. Después se debe realizar un esquema sencillo. Este esquema consta generalmente de: Título, introducción, parte central, cuerpo y conclusiones.

- *El título*, debe ser atractivo, corto y que de claramente idea del tema de la presentación.
- *La introducción*, debe recordar o estar familiarizado con el tema. Ha de ser breve y que suscite interés.
- *La parte central* también será breve. Para mantener la atención se debe utilizar la ayuda audiovisual con que se cuenta.
- *Las conclusiones*, deben ser muy concretas y hacer énfasis especial en los aspectos importantes y novedosos.

Imágenes y Gráficos: Además del texto, frecuentemente se requieren imágenes y elementos multimedia. Las técnicas visuales aclaran y resumen el contenido de una buena comunicación.

Para que las imágenes sean útiles deben situarse estratégicamente, ser agradables e informativas.

### Imágenes Prediseñadas

*Galería de Imágenes:* Los programas de presentaciones gráficas son las llamadas bibliotecas o galería de imágenes. Se trata de un grupo más o menos número de imágenes especialmente diseñadas para este tipo de presentaciones.

*Gráficos en Internet:* Internet es una fuente inagotable de recursos para realizar presentaciones. Permite obtener gráficos originales de prácticamente cualquier tema.

*Creación de Imágenes:* Aparte de las imágenes prediseñadas, o las que se pueden conseguir en Internet, entre otras, existe la posibilidad de imágenes propias de forma que sean personalizadas. Se pueden hacer dibujos, o modificar fotografía de que disponemos, digitalizar imágenes desde papel, o hacer fotografías videos digitales.

*Fondos:* Los fondos utilizados definen el estilo de toda la presentación. Sirven para encuadrar a los demás elementos, por lo que no deben destacar excesivamente. Es conveniente en general mantener el mismo fondo en toda la presentación, sobre algunos dispositivos que se quiera destacar. También se puede cambiar para evitar la monotonía de la presentación, o resaltar ideas específicas, o para diferenciar temas distintos de la misma presentación.

Para que cualquier presentación científica sea todo un éxito, debe cumplir con estos pasos, de ello va a depender la calidad de la información presentada. (SEGOVIA, 2000. p. 5).

### **2.15.3 Diseño de la Presentación**

El objeto es ilustrar aquellos aspectos con mayor dificultad de comprensión, aclarando y resumiendo los contenidos.

Es recomendable hacer una diapositiva de título separada del resto. Al hacer cada diapositiva, se debe tratar de sintetizar la idea que pretende transmitir, y seleccionar la información, simplificando al máximo los datos. Son preferibles los fondos oscuros y uniformes. El uso de colores en los textos puede ayudar a la comprensión. Existen algunas ambiciones naturales de colores que es conveniente seguir. (**IBID**, 2000. p 10).

### **2.15.4 Presentaciones e Internet**

Internet ofrece una fuente inmensa de información. Una posibilidad interesante es la de contar con Internet durante una presentación. Esto permite ver en línea cualquier información actualizada, contactar con alguien (web cam) entre otros. Para ello se utilizan los hipervínculos. Estos contienen la dirección de la página a la que se quiere acudir. Un hipervínculo también puede enviarse un mensaje de correo electrónico a una determinada dirección, desde la presentación (preguntas, opiniones). El hipervínculo puede ser una palabra escrita en la presentación o una imagen, o los botones de acción que proporciona el programa. (**IBID**, 2000. p. 12)

## **2.16 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

- Nombre: Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”
- Ubicación: Avenida Bicentenario cruce con Calle 30-A, Urbanización Alberto Ravell, Maturín Estado Monagas.
- Razón Social: Servicio de Atención Cardiológico.



El Centro Cardiovascular Oriental (CCO) es una institución comprometida a prestar atención en el área cardiológico para así optimizar la salud a nivel oriental, ofrece servicios de atención médica integral a través de las actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento (ambulatorio, rehabilitación cardiovascular (CV), educación médica y comunitaria, registro y análisis de estadísticas e investigación clínica y epidemiológica.

## **2.16.1 Misión y Visión del Centro Cardiovascular**

### **2.16.1.1 Misión**

Prevenir y atender oportunamente las afecciones cardiovasculares, mediante una atención de calidad, en diagnóstico y tratamiento eficaz, así como la rehabilitación física, mental y social de los pacientes; y mediante la educación de la comunidad, de los riesgos e índices de mortalidad ocasionados por las enfermedades del corazón.

### **2.16.1.2 Visión**

Consolidarse como la institución más importante de la región oriental y expandir el servicio hacia el sur del país.

## **2.16.2 Objetivos de la Empresa**

### **2.16.2.1 Objetivos Generales**

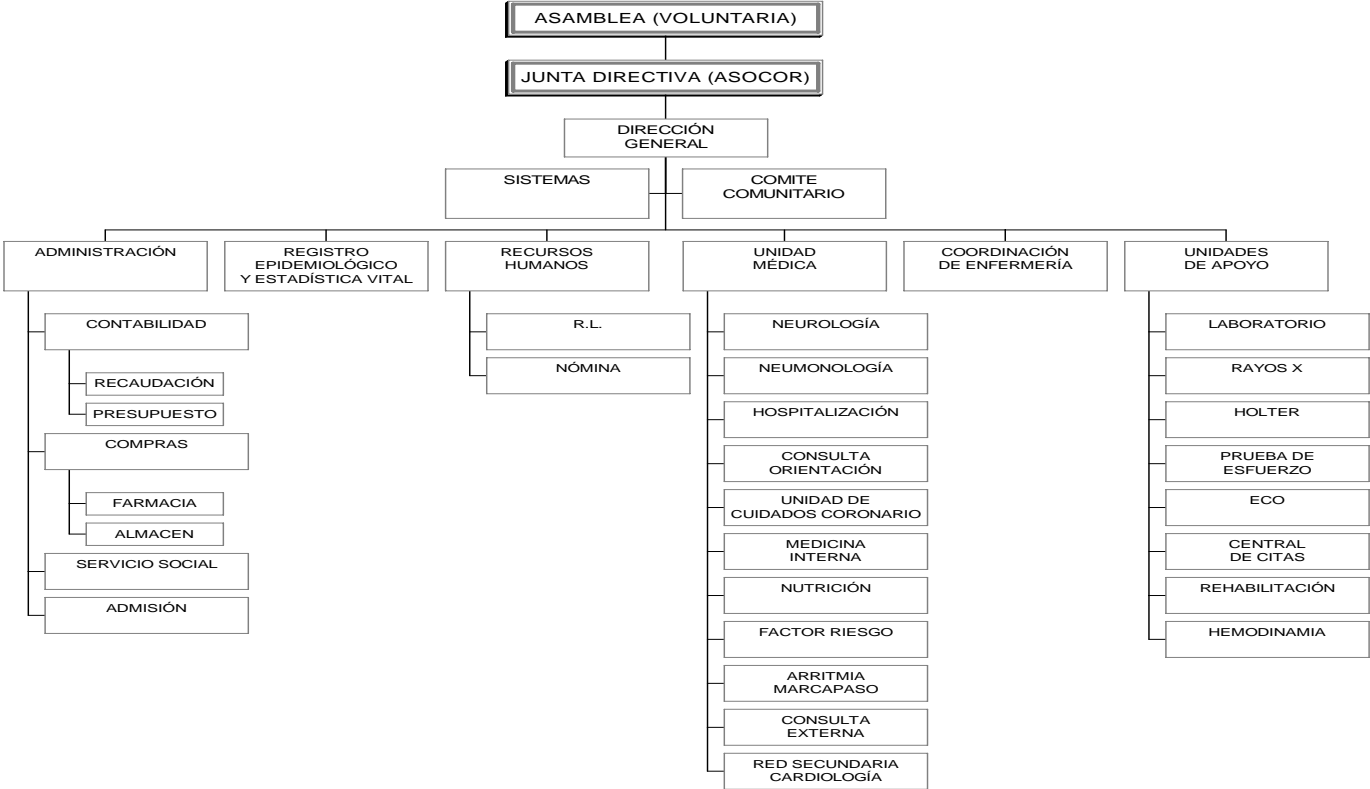
- Promover lo relativo a la Investigación, prevención y tratamiento de las enfermedades cardiovasculares utilizando el empleo de todos los recursos económicos, técnicos, científicos y asistenciales a su alcance.
- Dedicar atención en cuanto a la divulgación de los conocimientos básicos indispensables para que la colectividad en general se encuentre en la capacidad

de adoptar medidas conducentes a la prevención y de oportuno tratamiento de las enfermedades cardiovasculares.

#### **2.16.2.2 Objetivos Específicos**

- Contribuir al conocimiento de la situación de las enfermedades cardiovasculares en el centro.
- Prevenir las ocurrencias de las enfermedades cardiovasculares que aún sean evitables, rehabilitación física, mental y social a las personas con incapacidad.
- Fomentar la educación de los enfermos, a sus allegados y a la comunidad en general, con el objeto de incorporarlos activamente a la solución o manejo de las enfermedades cardiovasculares en nuestra región.

**2.16.3 Organigrama del Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”**



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con la finalidad de lograr a plenitud los objetivos propuestos en el trabajo, la investigación se enmarcó dentro del tipo de campo, pues ésta permitió la obtención de la información en forma directa del lugar donde se produce.

**BAPTISTA** (2000), dice al respecto:

*La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa y posterior análisis, en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, motivo por el cual la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. (p. 102)*

En relación a lo expuesto por el autor puede interpretarse que la información requerida para el desarrollo de la propuesta se obtuvo en forma directa en el lugar donde el fenómeno a estudiar o acontecimientos que en lo referente al liderazgo se presenta en la organización.

#### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se llevó a cabo en un nivel descriptivo, con la finalidad de recabar y obtener información objetiva y precisa de la situación real en cuanto al objeto de estudio.

**DANHKEN** (2000), afirma:

*El propósito del investigador, es describir situaciones o eventos. Lo que es igual, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (p. 24).*

De lo citado puede inferirse que los estudios de este nivel dejan al descubierto que resulta posible llevar a cabo un análisis de elementos o componentes de un fenómeno para permitir posteriormente asignar valores que serán tratados dependiendo de una cuidadosa consideración de los objetivos trazados con antelación.

### **3.3 POBLACIÓN (UNIVERSO) Y MUESTRA**

En el caso de interés, la población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal empleado de la Unidad de Hospitalización que labora en la institución. Esta representa el conjunto de individuos sometidos a investigación.

**AZORIN** (1993), cita la población o universo:

*“Es el conjunto de elementos u objetos de los que se desea conocer ciertos aspectos o características en una investigación relevante” (p. 145)*

Para efectos de esta investigación, es importante señalar que por ser la población a estudiar relativamente pequeña, no fue necesario seleccionar ningún tipo de muestra, en su efecto se tomó la totalidad de individuos que forman parte del grupo de trabajo, quedando la misma conformada por veinte (20) empleados, mencionados a continuación:

- Jefe de Personal de Enfermería (1)

- Auxiliares de Enfermería (7)
- Enfermeras (12)

### **3.4 TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN. RECURSOS AUDIOVISUALES MODALIDAD VIDEO VH**

Existe una variedad de técnicas e instrumentos de recolección de información para el confeccionamiento o desarrollo de una investigación. Pero, en su elección debe tomarse en cuenta los objetivos trazados al respecto. En el trabajo se utilizaron las siguientes:

#### **Test–Post-test:**

**BYARS Y RUE** (1996), afirman al respecto:

*“Es un método, en el que se aplica la prueba a un grupo y después, normalmente unas dos semanas después, se vuelve a aplicar al mismo grupo. El grado de semejanza entre los resultados obtenidos determinará la fiabilidad de la prueba”. (p. 188).*

Puede interpretarse de lo citado, que a través de ésta técnica se podrá dejar al descubierto, la existencia de un cambio. Obviamente el resultado dependerá en gran medida de las personas.

#### **Observación No Participante**

**MAGGI** (2002), afirma al respecto:

*Aunque tiende a ser la más objetiva de las técnicas, porque la información se puede obtener directamente de la fuente, no es la más práctica puesto que tarda o*

*demora demasiado. Además, un analista no podría registrar las actividades que el trabajador efectúa o realiza al menos una vez al mes, solamente que permanezca durante todo ese período de tiempo en su labor de observador. (p. 6)*

De lo citado por el autor puede interpretarse que en este caso el analista observa el desarrollo de las actividades del trabajador y hace los registros respectivos sin interrumpir la labor del titular del puesto. Esto, la mayoría de las veces causa molestias al personal, pues con anterioridad debe limitarse al observador en relación al propósito del estudio, ante todo en el nivel operativo.

### **3.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Tomando en cuenta el objetivo de la investigación, en primer lugar se aplicó un test a la muestra (población) sujeta a estudio, para recabar información acerca del liderazgo ejercido en la institución, luego se les aplicó una película acerca del liderazgo eficaz, una semana después de practicó post-test, acción que permitió la recolección de los datos necesarios, para posteriormente dar curso a la obtención de resultados.

La aplicación de esta técnica garantizó la veracidad de las respuestas, luego estas fueron expuestas a un análisis de contenidos, actividad que se practicó en forma manual por ser un método fácil de manejar.

Culminados estos aspectos, finalmente se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En este capítulo se presentan los resultados de las observaciones realizadas así como las respuestas a las preguntas que fueron hechas en cuestión.

Los siguientes análisis que a continuación se presentan fueron obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos metodológicos específicamente el Test y el Post-test, los cuales se aplicaron al personal que labora en la Unidad de Hospitalización del Departamento de Enfermería del Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”.

Los datos se recolectaron en primer lugar a través de la aplicación de un Test, posteriormente se produjo una intervención en este grupo de empleados por medio de la aplicación de recursos audiovisuales como lo fue en este caso de un video, acompañado por una charla explicativa, finalmente se aplicó un Post-Test como medio para evaluar los resultados de la intervención, todo esto con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

Los análisis se basaron en estudios que se argumentaron con las bases teóricas de fuentes bibliográficas y los aportes hechos por los autores de este trabajo.



**CUADRO N° 1 OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE CÓMO SE DA Y COMO SE DEBE DAR EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ”**

<b>TEST (COMO SE DA)</b>	<b>POST-TEST (COMO DEBE DARSE)</b>
- No es el mejor	- Debe seguir siendo positivo
- Tiene sus fallas	- Justo con todos
- No es igual con todos	- Orientado en función de los objetivos de la organización
- No es equitativo	
- No es justo	

**Fuente:** Instrumento aplicado en Abril 2003

En el cuadro N° 1 se denota que el personal que labora en la Unidad de Hospitalización, en un primer momento en su mayoría opinó que el ejercicio de liderazgo no es bueno en general, porque debe mejorar en su función de ser más justo y equitativo con todos.

Posteriormente en el segundo momento, luego de la intervención efectuada al grupo encontramos que los empleados esperan que el liderazgo en la unidad se de en una forma positiva esperando que el líder sea justo con todos y que el mismo este orientado en función de los objetivos organizacionales.

En lo anterior, podemos evidenciar que en la unidad existen problemas relacionados con el liderazgo porque no se aplica la justicia laboral en forma equitativa, esto causado a que el líder hace una clasificación de los empleados siendo más exigentes con unos que con otros generando malestar e incomodidad en el grupo de empleados que se sienten insatisfechos con la relación líder miembro por lo que ellos esperan, entonces, que el líder oriente su función hacia los objetivos de la unidad.

**CUADRO N° 2 OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS REFERENTE A CUALES SON Y CUALES DEBEN SER LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA EL LÍDER EN LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ”**

<b>TEST (CUALES SON)</b>	<b>POST-TEST (CUALES DEBEN SER)</b>
- Buena comunicación	- Debe ser uno de nosotros
- Apoya la iniciativa	- Ser equitativo
- Exigente, no por igual.	- El que este más preparado
- Flexible, no por igual	- Debe saber escuchar a todos

**Fuente:** Instrumento aplicado en Abril 2003

En el cuadro N° 2 se refleja que las características presentadas por el líder de la unidad es de una persona que apoya la iniciativa y que tiene una buena comunicación, pero presenta distintos niveles de exigencia y flexibilidad con el grupo; posteriormente observamos que los empleados esperan percibir al líder como uno de ellos formando parte del grupo, que éste sea equitativo, preparado tanto personal como profesionalmente y sobre todo que sepa escucharlos por igual.

De expuesto en el cuadro por los empleados de la unidad podemos decir, que las características que presenta la personalidad del líder son las de una persona que solo oye lo que quiere y por eso, a pesar de que un primer momento se dijo contar con una buena comunicación en un segundo momento manifestaron que no los escucha a todos, de donde el líder tendrá a rodearse de un grupo de personas que siempre le dicen cosas agradables para él y naturalmente el resto de los empleados sentirán que están fuera del grupo. Por otro lado el líder tenderá a ser injusto con el grupo que está fuera de su entorno afectando de forma negativa las relaciones interpersonales, y por ende afectando la motivación, el desempeño y el trabajo en equipo causando una atmósfera de trabajo de mucha tensión y poca productividad.

**CUADRO N° 3 OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE CÓMO ES Y COMO DEBERÍA SER LA RELACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO HACIA EL LÍDER DE LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ”**

<b>TEST (COMO ES)</b>	<b>POST-TEST (COMO DEBERÍA SER)</b>
- Buena en general	- De confianza mutua
- Debe mejorar	- De buena comunicación
	- Todos debemos mejorar

**Fuente:** Instrumento aplicado en Abril 2003

En el cuadro N° 3, encontramos que en un primer momento la mayoría de los miembros del grupo expresaron que la relación con el líder de la unidad era buena pero que la misma debería mejorar, esto debido al sentimiento que existe por tratos desiguales hacia distintos grupos de trabajadores.

Posteriormente se pudo observar que los empleados esperan que las relaciones con el líder mejoren, y en especial que su relación con él sea de confianza mutua y de buena comunicación.

De esto podemos decir que el grupo de empleados saben que en la unidad existe un problema con el ejercicio del liderazgo, porque el líder hace una clasificación de sus subordinados dejando a un grupo por fuera con quién tiene un nivel de relación baja de donde este grupo siente insatisfacción, buscando compensar, pidiendo más confianza y comunicación, obviamente ésta debe partir del líder, porque es él quién va a condicionar con sus políticas las condiciones de trabajo de grupo.

**CUADRO N° 4** OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A COMO PERCIBEN Y COMO DEBERÍAN PERCIBIR LA CONDUCTA DEMOSTRADA POR EL LÍDER DE LA UNIDAD DE HOSPITALIZACIÓN DEL CENTRO CARDIOVASCULAR “DR. MARIANO ÁLVAREZ”

<b>TEST</b> <b>(CÓMO SE PERCIBE)</b>	<b>POST-TEST</b> <b>(CÓMO DEBERÍA PERCIBIRSE)</b>
- Respetuosa	- Mostrar más justicia
- Buena en general	- Mostrar más igualdad
- Trato desigual	- Que busque la unión del grupo

**Fuente:** Instrumento aplicado en Abril 2003

En el cuadro N° 4 se puede observar, que el líder ha mantenido una actitud respetuosa y tranquila, pero ésta debe mejorar mucho en cuanto a las relaciones interpersonales, ya que algunos miembros del grupo de trabajo perciben que el trato difiere con respecto a los otros.

Cabe destacar que los empleados esperan que el líder muestre tener la capacidad de influir de manera positiva en la conducta de cada uno de los empleados, mostrando flexibilidad, motivando al grupo y sobre todo ellos esperan que el líder luche por defender los derechos de todos por igual como un medio para buscar la unión del grupo con el fin de que exista armonía tanto a nivel personal como grupal para mejorar las relaciones entre el líder y los subordinados.

Es evidente el malestar que existe en el grupo de empleados de la unidad por como el líder los conduce, de donde ellos piden que se busque la unión del grupo sabiendo que ello pasa por la intención del líder de buscar incentivar el trabajo en equipo como medio de lograr una mejor atmósfera de trabajo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Al realizar un profundo y detallado estudio de investigación del liderazgo en la Unidad de Hospitalización del Departamento de Enfermería del Centro Cardiovascular Oriental “Dr. Mariano Álvarez”, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En relación con las características que presenta la personalidad del líder, a través de la observación, se pudo percibir que es una persona: intolerante, con rasgos narcisista (cuida mucho su imagen, es decir le gusta verse bien), arrogante, soberbio, conflictivo, ordenado, no sabe controlar sus emociones. Por otro lado, no maneja las relaciones interpersonales positivamente y le gusta ser reconocido.
- Se hizo evidente que a través del instrumento aplicado la relación del grupo y el líder, no es satisfactoria ya que el líder creó un clima disociativo, es decir, hay un proceso de separación. Un número de empleados se siente satisfecho con el líder, porque este los apoya sin embargo el resto de los empleados están descontentos debido a que el líder con ellos se muestra más autoritario, su trato no es el mejor en comparación con el otro grupo como tampoco es justo y equitativo.
- A través de los resultados de la investigación y las observaciones se puede decir, que los miembros de este último grupo después de la intervención, muestran que desean que el líder sea un miembro más dentro del grupo, que sepa como integrarlos, que los escuche a todos por igual y que mantenga al personal

motivado, demostrando igualdad de condiciones para todos. El grupo quiere unirse, los que están excluidos desean conformar una unión, conformar un equipo de trabajo.

- Por otro lado, también se pudo observar en los resultados que el líder está enfocados más en las tareas, es decir, lograr que el trabajo se cumpla dejando a un lado, y decayendo en sus relaciones interpersonales y afectivas, presentado fallas en la comunicación cara a cara, se puede decir que su contacto físico no se da para todos por igual. El líder no puede descuidar cualquiera de las necesidades de tarea, del grupo o individual, porque sí le da más importancia a una con respecto a la otra, éstas van a sufrir y el líder tendrá menos éxito.
  
- Por último, se puede decir que la información transmitida a través del video acerca del liderazgo tuvo influencia en el cambio de percepción directa en la conducta de los empleados que laboran en la Unidad de Hospitalización porque ellos en un primer momento tenían una visión generalizada y vaga con respecto al líder y del liderazgo ejercido por este. En un segundo momento, luego de la intervención encontramos que se logro que los empleados tengan un mayor conocimiento sobre el tema, ahora se muestran mucho más seguro de lo que desean y esperan del líder; siendo más específicos y estando más claros de lo que deben recibir del líder. Esto por naturaleza traerá como consecuencia que se produzcan cambios en el ejercicio del liderazgo de parte del líder buscando satisfacer la demanda del grupo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

En vista de los resultados arrojados durante todo el estudio del liderazgo en la Unidad de Hospitalización del Departamento de Enfermería del Centro Cardiovascular se hacen las siguientes recomendaciones:

- Por lo que consideramos importante resaltar que los líderes de hoy deben aprender de los errores, luchar por el compromiso, escuchar a los demás, demostrar respeto por los otros, teniendo valores y una visión muy clara, siendo consientes de lo que son y sensibilizarse ante las relaciones interpersonales en función de reflejar una mejor calidad en la relación dual entre líder-empleado, que permita un mayor compromiso con el éxito de la Unidad.
- Para lograr que se produzca un cambio es importante que las personas responsables de dirigir a los empleados entiendan que deben dedicarse ampliamente a ser positivos y democráticos, a fin de enmarcar la mejor estrategia posible que permita enfrentar airoosamente los retos que se presentan en la relación empleador-empleado. En función de esto sugerimos que el modelo del liderazgo a seguir sea situacional para lograr cubrir las expectativas de los grupos de trabajos en cada uno de los momentos que ellos atraviesan para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados.
- Por último, dado los resultados obtenidos en la Unidad de Hospitalización, podemos recomendar la aplicación de las técnicas audiovisuales al resto de las Unidades y Departamento de la Institución donde existan fallas en el ejercicio del liderazgo con el fin de mejorar el funcionamiento del servicio prestado por el Centro Cardiovascular en Maturín Estado Monagas.

## BIBLIOGRAFÍA

AVENDAÑO, Carlos. **Liderazgo y Comunicación en la Organización Social**. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Internet, 2002.

AZORIN, Fernando. **Curso de Muestreo y Aplicación**. (2da Ed.) Madrid Aguilar, 1993.

BAPTISTA, Pilar. **Metodología de la Investigación Social**. www.monografía.com. Internet, 2000

BYARS, LL / RUE. **Gestión de Recursos Humanos**. (4ta. Ed.).España, 1996.

COHEN, B. **Introducción a la Sociología**. México: MCGraw Hill. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración**. (5ta. Ed) México: Editorial McGraw-Hill, S.A. 1999.

DANHKEN, Guillermo. **El Diseño de la Investigación**. www.monografía.com. Internet, 2000

ESPINOSA, Víctor. **Trabajo en Equipo**. www.monografía.com. Internet, 2002.

FIGUEROA, Juan. **El Liderazgo en las Organizaciones**. www.monografía.com. Internet, 2002.

GARCÍA, Dora. **El Grupo: Método y Técnicas Participativas**. (1era. ed) Argentina: Editorial Espacio, 1997.

GARCÍA, Luisa. **Los Medios de Comunicación y Multimedia**. www.monografía.com. Internet, 1998.



GENOVESE, Claudio. **Gestión de los Recursos Humanos en los Nuevos Escenarios.** www.monografía.com. Internet, 2001.

GUÉDEZ, Víctor. **Gerencia, Liderazgo y Cultura.** Editorial Tropikos/Claquet. Caracas – Venezuela, 1998.

KNICKERBOCKER, J. **Dirección y Concepción de un Líder.** Lecturas Selectas. Inglaterra, 2001.

KREITHER, R. y KINICKI A. **Comportamiento en las Organizaciones.** España: McGraw – Hill. 1997.

MAGGI, Juan. **Técnicas de Investigación.** Free Stats. www.monografía.com. Internet, México, 2002.

MORENO, Miguel. **Motivación en el Liderazgo Institucional.** www.monografía.com. Internet, 2001.

QUILLET, J. **Enciclopedia Autodidáctica Tomo I.** (17ª ed.). México: Cumbre, S.A. 1979.

ROBBINS Stephen P. **Comportamiento Organizacional.** (7ma ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación.** Bogotá. Editorial Cometa, 1996.

SEGOVIA. **Presentaciones Científicas.** www.monografía.com. Internet, 2000.

STONER, FREEMAN y GILBERT. **Administración.** (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.

VILLASMIL. **Liderazgo.** www.monografía.com.

# **ANEXOS**

## TEST

1) ¿Según su opinión, cómo se da el ejercicio del liderazgo existente en la unidad de hospitalización del departamento de enfermería en el Centro Cardiovascular Oriental "Dr. Mariano Álvarez"?

2) ¿Según su criterio, cuales son las características que presenta el líder de su departamento?

3) ¿Cómo considera usted, la relación de los miembros del grupo de trabajo hacia el líder del departamento?

4) ¿Cómo percibe usted, la conducta demostrada por el líder ante el grupo?

## **POST-TEST**

1) ¿Según su opinión, cómo se debería dar el ejercicio del liderazgo existente en la unidad de hospitalización del departamento de enfermería en el Centro Cardiovascular Oriental "Dr. Mariano Álvarez"?

2) ¿Según su criterio, cuales deberían ser las características que presenta el líder de su departamento?

3) ¿Cómo considera usted, que debería ser la relación de los miembros del grupo de trabajo hacia el líder del departamento?

4) ¿Según su opinión, cómo debería ser percibida la conducta demostrada por el líder ante el grupo?

## 2.16.3 ORGANIGRAMA DEL CENTRO CARDIOVASCULAR ORIENTAL “DR. MARIANO ÁLVAREZ”

