

VISION QUE TIENE EL PERSONAL AUXILIAR SOBRE EL LIDERAZGO DE LA ENFERMERA. ANALISIS BASADO EN EL GRID GERENCIAL

*Maria Auxiliadora Trevizan
Isabel Amelia Acosta*

Damos crédito y defendemos la idea de que la administración de la asistencia al paciente constituye la esencia del trabajo de la enfermera. Para realizar esta administración, entendemos que el personal debe estar capacitado y disponer de un recurso que es fundamental para cualquier administrador: Habilidad de liderazgo.

En la enfermería brasileña, a pesar de la importancia del tema, el liderazgo es aún bastante inexplorado y algo sobre lo cual hay mucho que decir. Para el presente trabajo, investigamos el comportamiento de la enfermera (o) - líder por vía indirecta, es decir, a través de sus subalternos obtuvimos información acerca del liderazgo ideal y también sobre el liderazgo real ejercido por la jefe.

LIDERAZGO EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO

Las propuestas de Taylor, Fayol y Weber a través del Movimiento de la Administración Científica, la de la Teoría de la Gerencia Administrativa y la del Modelo Burocrático, respectivamente, constituyeron la Teoría Clásica de la Administración que definía como tarea del administrador: "Ordenar, sistematizar y disciplinar la energía humana orientándola única y exclusivamente hacia los objetivos de la organización" (Trevizan, 1989, p.6). Subyace a esta definición, la creencia en que el hombre debe ser rígidamente conducido; de este modo, para los clásicos, el propósito del liderazgo se limitaba a la realización de los objetivos organizacionales. De acuer-

Traducción del portugués por Fernando Toro Alvarez

© Derechos reservados
Cincel Ltda. 1993

do con McGregor (1973), "ese proceso consiste en dirigir y motivar los esfuerzos de los trabajadores, controlar su modo de actuar y modificar su comportamiento para que se ajuste a las necesidades de la organización: (p.5.). Entendemos que no existía el menor escrúpulo para alcanzar la eficiencia y la productividad a costa del sacrificio de las personas -de hecho, el conflicto entre el individuo y la organización era resuelto en favor de esta última-. Se interpretaba el pensamiento de Taylor como si considerara a las personas como instrumentos o máquinas que debían ser manipuladas por sus líderes (Hersey & Blanchard, 1976).

Con la incorporación de conocimientos provenientes de las ciencias del comportamiento en la esfera gerencial, la Teoría Administrativa adopta modelos que privilegian el comportamiento humano en las organizaciones. Este nuevo abordaje tiene como foco central, los procesos y la dinámica organizacional y enfatiza la importancia del conocimiento sobre la motivación y las necesidades humanas, por parte del administrador, para que pueda tener una mejor comprensión del hombre en el contexto del trabajo.

La teoría Y de McGregor (1973), fundamentada en suposiciones acerca de la naturaleza y de la motivación humana, ofrece soporte a la administración de personal. Entre sus proposiciones encontramos que "La tarea esencial de la administración consiste en proveer condiciones organizacionales y métodos de operación, de modo tal, que el personal pueda alcanzar sus propios objetivos y orientar sus esfuerzos en el sentido de los objetivos organizacionales" (p.13).

Como consecuencia de esta concepción comportamental, compete a la administración propiciar un ambiente que facilite a las personas el logro de sus objetivos individuales, dirigir el esfuerzo humano a la consecución de los objetivos organizacionales y procurar, mediante la participación y el compromiso de todos, la integración entre los objetivos individuales y los organizacionales. Para Bennis (1976) estas exigencias, aparentemente incompatibles, pueden ser satisfechas simultáneamente y representan el mayor desafío para el administrador. Esta integración debe reflejar el trabajo de todos para el éxito de la organización y la distribución entre todos los beneficios resultantes.

Tratando de identificar las características que hacen a una empresa resistir a las turbulencias externas Semler (1988) consideró tres como absolutamente fundamentales: "Primero, capacidad de prever la necesidad de cambios, y coraje para realizarlos antes de que sea tarde. Segundo, hacer funcionar la empresa mediante una efectiva participación de sus funcionarios y contar con una línea de conducta administrativa flexible y abierta a los cambios. Tercero, contar con una cultura propia y definida, que no sea adaptada a las condiciones del momento pero que se fundamente en sus creencias básicas" (p.69). En relación con el ejercicio de la participación, comenta este autor que según una ley de la naturaleza humana "las cosas sólo tienen futuro si todas las partes se sienten satisfechas" (p.73).

De acuerdo con estas consideraciones, el liderazgo se reviste de importancia vital en el proceso administrati-

vo, dado que debe desempeñar un papel que contemple las demandas organizacionales, las necesidades individuales de los trabajadores y la integración de ambas. En esta concepción el conflicto es posible y negociable y el liderazgo busca el equilibrio entre eficacia y eficiencia.

Fundamentadas en el Grid Gerencial, las autoras se propusieron como objetivo de este trabajo, divulgar el análisis sobre el estilo de liderazgo ideal y real de la enfermera, en función de la percepción del personal auxiliar de enfermería de un hospital universitario.

EL GRID GERENCIAL

A partir de la convergencia de las conclusiones de varias investigaciones sobre liderazgo, realizadas en universidades de los Estados Unidos, surgió el Grid Gerencial propuesto por Blake y Mouton (1987). Estos autores fundamentan su teoría de estilos de liderazgo en dos dimensiones: orientación hacia la producción y orientación hacia las personas.

El grid es representado por dos escalas de nueve puntos que indican los grados de interés por esas dos dimensiones. De esta forma, existen 81 combinaciones posibles entre estas dos orientaciones. De estas combinaciones, la Teoría Grid identifica cinco estilos esenciales: 9,1; 1,9; 1,1; 5,5; y 9,9, donde el número 1 significa orientación mínima, el número 5 significa orientación media y el número 9 orientación máxima.

A los diferentes estilos Grid, subyacen formas distintas de utiliza-

ción del poder, o jerarquía, por parte de los administradores en la búsqueda de la producción a través de las personas.

En el estilo 9,1, ocurre una unión de la orientación máxima hacia la producción con la orientación mínima hacia las personas. La preocupación del administrador consiste en obtener el máximo de producción; de este modo, conduce el trabajo para propiciar un mínimo de interferencia por parte de las personas.

El estilo 1,9 reúne la orientación mínima hacia la producción y máxima hacia las personas. El énfasis dado aquí, se relaciona con el establecimiento de sentimientos positivos entre colegas y subordinados.

La posición 1,1 se asocia a una orientación mínima tanto hacia la producción como hacia las personas. El gerente que adopta este estilo se preocupa en realizar el mínimo necesario para mantenerse en la organización.

En el estilo 5,5, hay una combinación de una orientación mediana hacia la producción y hacia las personas. El administrador busca un desempeño satisfactorio de la organización a través de un equilibrio entre las metas de producción y la conservación de la moral de las personas.

En la posición 9,9 se integran la orientación máxima hacia la producción y hacia las personas. Se caracteriza por la gerencia en equipo, que procura alcanzar resultados excelentes a través de la participación y el compromiso.

LIDERAZGO IDEAL Y REAL DE LA ENFERMERA, TAL COMO ES VISTO POR EL PERSONAL AUXILIAR.

Para el análisis del comportamiento ideal del liderazgo, esperado del enfermero, se aplicó el instrumento "Grid y Liderazgo en Enfermería: comportamiento ideal" (Trevizan, 1989), que contiene 25 proposiciones referentes a los cinco estilos Grid. Los sujetos investigados fueron 69 personas del equipo de enfermería ubicadas en cuatro unidades de internado de un hospital universitario. Se les pidió que respondieran el instrumento, teniendo en mente un estilo de conducta deseable para la enfermera, según sus propias expectativas. Cada proposición tenía cuatro alternativas de respuesta: totalmente deseable, deseable, indeseable, totalmente indeseable. A continuación, las cinco proposiciones fueron clasificadas y agrupadas de acuerdo con cada estilo Grid, lo que permitió la elaboración de una ficha para cada sujeto, que contenía los valores indicados para cada proposición. De esta manera se obtuvo un total de puntos para cada estilo y para cada uno de los sujetos.

Resultó del análisis que el estilo Grid 9,9 es el que alcanzó el mayor número de puntos, lo que significa que éste es el estilo gerencial más esperado de la enfermera. En otros términos, el estilo Grid 9,9 es totalmente deseable para la mayoría del personal auxiliar; los estilos 5,5 y 1,9 fueron clasificados como deseables y los estilos 9,1 y 1,1 como indeseables, tendiendo hacia totalmente indeseables.

Estadísticamente este resultado es confirmado por el análisis de varianza,

a través del cual se verifica que los sujetos presentan diferencias significativas entre los cinco estilos.

En síntesis, el personal auxiliar de enfermería idealiza el liderazgo de la enfermera según el estilo Grid 9,9, es decir, desea como líder una enfermera que concilie una elevada preocupación por la prestación del servicio y un interés acentuado por los asuntos de las personas de su equipo.

El estilo 5,5, clasificado en segundo lugar de preferencia, refleja la expectativa de que la enfermera-líder tome decisiones viables, aunque no sean las mejores, demostrando equilibrio en la preocupación por el servicio y por las personas. Luego, como se indica en el estilo Grid 1,9, tienen en perspectiva una enfermera que demuestre una mínima orientación hacia los servicios hospitalarios pero máxima hacia los aspectos personales de su equipo.

En nuestro medio, Galvao (1990) investigó entre enfermeras de un centro quirúrgico el estilo de liderazgo idealizado para este profesional, concluyendo que los sujetos de su estudio desean prioritariamente que las enfermeras del centro quirúrgico adopten un liderazgo fundamentado en el estilo Grid 9,9, seguido por los estilos 1,9 y 5,5.

Para el análisis del comportamiento real, se utilizó el instrumento "Grid y Liderazgo en Enfermería: comportamiento real", el cual fue aplicado a 61 sujetos provenientes de las mismas unidades de internado. Se les solicitó que respondiesen el instrumento, tomando como base la enfermera de planta en el momento de la recolec-

ción de los datos, indicando cómo esta profesional se comporta en el día-a-día, en términos de liderazgo.

Se adoptó el mismo criterio de atribución de valores a las alternativas de respuesta de cada proposición. También se realizó un proceso idéntico al del comportamiento ideal, en el análisis de los datos.

Se constató que el personal auxiliar de enfermería coincidía en apreciar que el comportamiento real de la enfermera se asociaba al estilo 9,9; también en relación con los estilos 5,5, 1,9, 9,1 y 1,1, estas personas se situaban entre las alternativas de "mayor desacuerdo que acuerdo" y "mayor acuerdo que desacuerdo". Por lo tanto, las personas encuestadas en este grupo, se ubicaron en las alternativas centrales. De esta manera, en términos generales, este grupo no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo totalmente con algún estilo del Grid presentado por las enfermeras de las cuales era subordinado.

Este resultado es indicativo de que el personal auxiliar no tiene posiciones definidas en cuanto al estilo de liderazgo ejercido por las enfermeras que sirvieron como punto de referencia para esta investigación, lo que puede sugerir que esas enfermeras no tienen un estilo de liderazgo definido. Sin embargo se aprecia una mayor concordancia en relación con el estilo 9,9 y una mayor discordancia en cuanto al estilo 1,1. Este resultado fue confirmado estadísticamente por el análisis de varianza que reveló que esos sujetos perciben una diferencia significativa entre estos estilos de liderazgo ejercidos por la enfermera.

Es de interés destacar que Galvao (1990), verificó que las enfermeras del centro quirúrgico percibían el estilo 9,9 como el más ejercido por ellas mismas, seguido por los estilos 5,5 y 1,9.

A partir de los trabajos de Trevizan (1988), sería de esperar que los resultados sobre el comportamiento practicado indicaran mayores valores para el estilo 9,1, dado que se ha constatado que la conducta de la enfermera prioriza la atención de las expectativas provenientes de instituciones burocratizadas.

CONSIDERACIONES FINALES

Estamos seguras que el estudio del liderazgo es útil y necesario en nuestro medio, pues sin la debida competencia gerencial, las enfermeras serán víctimas posiblemente del statu quo y de las disfunciones de la burocracia. También tenemos la convicción que la competencia en el liderazgo favorece la participación, la creatividad y, por lo tanto la implementación del cambio.

Entendemos que la teoría Grid provee a la enfermera la posibilidad de diagnosticar los estilos de liderazgo y de este modo promover cambios de estilo a través del entrenamiento.

REFERENCIAS

- Bernard, C.I. (1950) *The functions of the executive*. Cambridge, Mas.: Harvard University Press.
- Bennis, W.G. (1976). *Organizações em mudança*. Trad. Maria Grazia Scaglia Linhares. Sao Paulo: Atlas.

- Blake, R.R & Mouton, J.S. (1987). **Onovo Grid Gerencial**. Trad. Lélío de Barros. 4a. ed. São Paulo: Pioneira.
- Galvão, C.M. (1990). Liderança do enfermeiro de Centro Cirúrgico. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - Dissertação de Mestrado.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1976). **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: E.P.U. - MEC.
- McGregor, D. (1973). **Motivação e liderança**. Trad. Alzira Machado Kawall. São Paulo: Brasiliense.
- Semler, R.R. (1988). **Virando a própria mesa**. 24a. ed. São Paulo: Editora Best Seller.
- Trevizan, M.A. (1988). **Enfermagem Hospitalar: administração & burocracia**. Brasília: Ed. UnB.
- Trevizan, M.A. (1989). **Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar**. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - Tese de Livre Docência.

Cópias de este artículo pueden solicitarse a la Doctora Trevizan, así:
 Professora Associada en la Escuela de Enfermería de Ribeirão Preto - USP
 Avenida Bandeirantes, 3900.
 14049 Rebeirão Preto - SP - BRASIL.