



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE  
ENFERMERÍA**

**EL COTIDIANO DE LA ENFERMERA (O) GERENTE EN  
LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA A  
LA LUZ DEL PENSAMIENTO DE MARTIN  
HEIDEGGER. HOSPITAL III ESSALUD - CHIMBOTE,  
2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTORA EN CIENCIAS DE ENFERMERÍA**

**AUTORA:**

**MG. RUTH MARISOL COTOS ALVA**

**ASESORA:**

**DRA. YOLANDA RODRIGUEZ NUÑEZ**

**CHIMBOTE – PERÚ**

**2015**

## **JURADO EVALUADOR**

---

**Dra. MARIA ELENA GAMARRA SANCHEZ**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. SONIA MARY DEL AGUILA PEÑA**  
**SECRETARIO**

---

**Dra. CARMEN GORRITTI SIAPPO**  
**MIEMBRO**

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios:**

Sobre todas las cosas porque me ha permitido alcanzar uno de mis grandes objetivos en la vida.

### **A mi docente y tutora Dra. Yolanda Rodríguez Núñez:**

Por su apoyo y conocimientos impartidos, que me han permitido obtener el presente grado y por ser un ejemplo a seguir como profesional.

*Ruth Cotos Alva*

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres:**

Por el afecto que me han dado y me siguen brindando, por su apoyo permanente e incondicional en todas las etapas de mi vida, inculcándome ese espíritu de ímpetu y lucha para seguir esforzándome y preparándome cada día para ser una mejor persona.

### **A mis hijos, esposo y hermanos:**

Por su amor, paciencia, comprensión y apoyo en el logro de mis objetivos profesionales.

Por su compañía que fueron fuente y fortaleza para alcanzar mi propósito soñado.

*Ruth Cotos Alva*

## RESUMEN

La presente investigación cualitativa tuvo como objetivo, analizar el cotidiano de la enfermera (o) gerente en la gestión de los servicios de enfermería a la luz del pensamiento de Martin Heidegger. Se utilizó el enfoque fenomenológico como método de investigación y el pensamiento de Martin Heidegger como referencial teórico filosófico. En la muestra participaron 10 personas adultas que desempeñaron la función de jefa del servicio de enfermería y/o coordinadoras, se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista personalizada, aplicando tres preguntas orientadoras, que develaron el fenómeno de estudio; Los datos fueron analizados a través de la hermenéutica, emergiendo 81 unidades de significado, sintetizadas en 16 categorías, que fueron agrupadas de acuerdo al fenómeno de estudio en: experiencias vividas durante la gestión de los servicios de enfermería, sentimientos percibidos en la gestión de los servicios de enfermería, y expectativas planteadas al iniciar la gestión de los servicios de enfermería. En base al análisis, se pudo evidenciar dentro las experiencias vividas en la gestión: entrega y servicio a la profesión, responsabilidad innata al cargo, empoderamiento y liderazgo, difícil adaptación al cargo, falta de reconocimiento, barreras y limitaciones, organización de recurso humano; asimismo, dentro de los sentimientos percibidos, se encontraron decepción, frustración, gratitud, satisfacción, sacrificio; indiferencia y falta de colaboración, finalmente como expectativas se encontraron: crecimiento y desarrollo profesional, respeto y empoderamiento de la profesión, expectativas y retos profesionales, oportunidades y posibilidades, necesidad de preparación en el campo administrativo.

**Palabras clave:** Gerencia, gestión, enfermería, cotidiano, Martin Heidegger

## ABSTRACT

This qualitative study aimed to analyze the daily Nurse (o) manager in the management of nursing services in the light of the thought of Martin Heidegger. The phenomenological approach as a research method and thought of Martin Heidegger as theoretical frameworks used. In the sample 10 adults who played the role of chief nursing service and / or coordinators participated, was used as data collection technique the personal interview, applying three guiding questions, which unveiled the phenomenon under study; Data were analyzed using hermeneutics, emerging 81 units of meaning, synthesized in 16 categories, which were grouped according to the phenomenon of study: experiences during the management of nursing services, feelings perceived management nursing services, and expectations set at the start managing nursing services. Based on the analysis, it was evident in the experiences in management: delivery and service to the profession, innate responsibility to office, empowerment and leadership, difficult to adapt to the position, lack of recognition, barriers and limitations, organization of human resources; Also, within the perceived feelings, disappointment, frustration, gratitude, satisfaction, sacrifice were found; indifference and lack of cooperation, and finally met expectations: growth and professional development, respect and empowerment of the profession, expectations and professional challenges, opportunities and possibilities, need for preparedness in the administrative field.

**Keywords:** Manager, management, nursery, daily, Martin Heidegger.

## RESUMO

A estudo qualitativo teve como objetivo analisar a gestão corrente Enfermeira (o) na gestão dos serviços de enfermagem à luz do pensamento de Martin Heidegger. A abordagem fenomenológica como método de pesquisa e pensamento de Martin Heidegger como referenciais teóricos utilizados. Na amostra 10 adultos que desempenharam o papel de chefe de serviço de enfermagem e / ou coordenadores participaram, foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista pessoal, aplicando-se três questões norteadoras, que revelou o fenômeno em estudo; Gestão experiências durante a gestão de serviços de enfermagem, sentimentos percebidos: Os dados foram analisados com base na hermenêutica, emergindo 81 unidades de significado, sintetizadas em 16 categorias, que foram agrupadas de acordo com o fenômeno do estudo serviços de enfermagem, e as expectativas fixado em serviços de enfermagem começar a gerir. Com base na análise, era evidente nas experiências em gestão: entrega e serviço à profissão, a responsabilidade inata para escritório, capacitação e liderança, difícil de se adaptar à posição, a falta de reconhecimento, as barreiras e limitações, organização de recursos humanos; Além disso, dentro dos sentimentos percebidos, decepção, frustração, a gratidão, a satisfação, o sacrifício foram encontrados; indiferença e falta de cooperação e, finalmente, como as expectativas foram encontrados: crescimento e desenvolvimento profissional, respeito e fortalecimento da profissão, expectativas e desafios profissionais, oportunidades e possibilidades, necessidade de preparação no campo administrativo.

**Palavras-chave:** Gerência, gestão, enfermagem, cotidiano, Martin Heidegger.

## CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
Carátula.....	i
Jurado evaluador .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Resumo.....	vii
Contenido .....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problematización e importancia.....	1
1.2. Objeto de estudio .....	6
1.3. Pregunta de estudio .....	6
1.4. Pregunta norteadora .....	6
1.5. Objetivos del estudio .....	6
1.6. Justificación y relevancia del estudio .....	6
<b>II. REFERENCIAL TEORICO - CONCEPTUAL.....</b>	<b>9</b>
2.1. Referencial conceptual .....	9
2.1.1. Antecedentes del estudio .....	9
2.1.2. Contexto del estudio .....	18
2.1.3. Marco conceptual.....	26
2.2. Referencial teórico filosófico.....	42
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>65</b>
3.1. Tipo de investigación.....	65
3.2. Método de investigación.....	67
3.3. Sujetos de la investigación.....	69
3.4. Escenario de estudio .....	69
3.5. Procedimiento de Recolección de datos cualitativos.....	70
- Técnicas de recolección de datos .....	70
- Procesamiento de datos .....	72



3.6. Consideraciones éticas y de rigor científico .....	79
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>82</b>
4.1. Presentación de Resultados.....	82
4.2. Análisis y discusión de resultados .....	84
<b>V. CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>146</b>
Referencias bibliográficas.....	150
Anexos. ....	160

# I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Problematización e importancia

La idea de iniciar el presente estudio, surgió al observar en el Hospital III EsSalud de Chimbote, que la inserción de la enfermera en el campo de la gestión organizacional de la salud es cada día más visible, es así que como un reto del nuevo milenio el profesional de enfermería viene asumiendo cargos de gerencia, los mismos que requieren de la participación activa y proactiva de este recurso humano, influyendo positivamente en quienes lo acompañan en su devenir dentro de la organización; actuando responsablemente y asumiendo las relaciones interpersonales, la motivación y la toma de decisiones de manera participativa, esto como un factor esencial para estimular el potencial del recurso humano de enfermería, que le permita lograr un desempeño exitoso.

El saber gerencial representa el eje conductor para buscar el desarrollo profesional de la enfermera (o) y para enfrentar los retos, basados no solo en construcciones idealistas, elaborados en la teoría, sino a través de la problematización, las reflexiones, de los estudios realizados, de la vivencias de los actores y el grupo dentro de su praxis, y es desde las aulas universitarias que se debe ir formando la personalidad y el espíritu de liderazgo, logrando grandes gerentes que ayuden a gestionar adecuadamente los recursos humanos que están bajo su responsabilidad, con el fin principal de lograr la satisfacción del usuario; sin embargo existen muchos limitantes, ya que siempre se ha dicho, que la profesión de enfermería se ensombrece con la hegemonía del médico, ello resta el desarrollo de la profesión, por lo cual, se requiere que un profesional de enfermería quien va asumir un cargo gerencial requiera de una preparación y formación previa en el área de administración y gestión, además que posea una personalidad de líder con actitudes que demuestren competencia gerencial, con la finalidad de poder direccionar adecuadamente al personal a su cargo en beneficio del usuario de la institución de EsSalud, asumiendo la gran responsabilidad que se suscita en el desempeño de la función gerencial.

Con los cambios socioeconómicos que actualmente se vienen dando en el sector salud a nivel nacional, y no siendo ajena a esta realidad la seguridad Social, el asumir un cargo de gestión viene siendo un gran reto, ya que en la actualidad el Seguro Social ha incrementado el número de consumidores quienes exigen mejores servicios médicos y hospitalarios y cuidados de enfermería, por lo que no se ha previsto el número suficiente de recursos humanos, además el avance de la ciencia e incremento de nuevas tecnologías, hacen que el personal de enfermería se mantenga en una constante preparación y capacitación continua ante estos avances, pero a ello se hace necesario que la enfermera (o) gerente no actúe empíricamente o por intuición en la gestión, sino que tenga conocimientos en el área de administración y gerencia para saber dirigir a ese gran grupo humano del cual es responsable, ya que solo así se logrará el realce y relevancia de la profesión de enfermería, porque son los gerentes quienes tiene a su cargo el direccionamiento de su recurso humano, de ahí que el hecho de saber gestionar y fomentar un liderazgo ayudaran a cautelar la autonomía de la profesión su dignidad y derechos logrando un empoderamiento de enfermería en los servicios de salud, más allá de la hegemonía del poder médico (1).

Según la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de EsSalud, Las Redes Asistenciales Tipo B con Hospital Base III, como es el caso de la Red Asistencial Ancash, y teniendo como base al Hospital III - Chimbote, cuenta con una jefatura en el servicio de enfermería, siendo esta una unidad orgánica de línea de la Dirección del Hospital III EsSalud-Chimbote, para dicho cargo se convoca a un concurso con un periodo de gestión de 3 años; sin embargo las coordinaciones de enfermería de los diferentes servicios asistenciales, son otorgados por afinidad y como cargo de confianza de la jefa de enfermeras, ya que al no ser este remunerado no es de interés de las enfermeras (os), ostentar este cargo, ya que el hecho de ejercer una coordinación hace que estos mantengan un turno diurno, lo cual no les permite percibir la bonificación propia de las guardias nocturnas, pero como una forma de obtener el compromiso de estos profesionales, se les permite hacer un mínimo de 4 guardias al mes, a fin de compensarlas económicamente con esta modalidad, por lo que los servicios hospitalarios, no cuentan con la dirección de la coordinadora en los días de descanso pos guardia, encargándose el cargo de

coordinador a uno de los enfermeras (os) de turno, razones que han traído por consiguiente muchas deficiencias en la administración de los servicios de enfermería, el adecuado abastecimiento de los recursos materiales y falta de continuidad en los cuidados asistenciales y cuidado de enfermería lo cual va en desmedro de la calidad en la atención.

Por otro lado, es importante detallar que la gestión del (la) jefe del Servicio de Enfermería está sustentada en valores e impregnada de sentimientos positivos y también negativos como conflictivos agravados por la dificultad de romper con rasgos de identidad, los cuales se manifiestan en el día a día durante su práctica profesional. Estas dificultades se relacionan, entre otras cosas, con el alejamiento del cuidado de enfermería directo para asumir un enfoque más amplio de la gestión, generando la necesidad de incorporar nuevos conocimientos, nuevas habilidades que implican, de cierta forma, desasirse de lo antiguo para adueñarse de otras responsabilidades, puede haberse desempeñado como excelente enfermera, pero eso no implica que pueda tener la capacitación y actitud suficiente para ser gerente. Todo ello tiene repercusiones en las relaciones de los grupos de trabajo, en los procesos y en la cultura organizacional (2).

La gerencia media en el ámbito hospitalario está representada por la enfermera supervisora, la cual debe tener una gran capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y finalmente lograr los resultados, Por cuanto de ella particularmente depende su éxito profesional, el éxito de la empresa y el éxito del equipo de trabajo que está dirigiendo, para lo cual la enfermera requiere formación académica de enfermería, un patrón de criterios y una idea clara del proceso administrativo y de la concepción del ser humano que le permitan ganar apoyo efectivo y un equipo de trabajo comprometido con la misión y la visión de la organización de salud (3).

Esta realidad, se observa en el hospital III EsSalud Chimbote, en el cual a través del devenir diario la enfermera (o) gerente del servicio de enfermería encuentra muchos obstáculos y poco apoyo para el adecuado direccionamiento de su

gestión, lo cual influye en los logros y fracasos que pueda tener y que repercuten en el empoderamiento del profesional de enfermería en la institución, la que se ve incrementada por la deficiente preparación en el área de gestión, especialmente en el personal enfermera/o que asume el cargo de coordinador de un servicio, lo cual no le permite direccionar los recursos de personal, material, y afianzar su liderazgo y capacidad de gestión dentro y fuera de la organización.

Es importante que la enfermera (o) que gerencia un servicio de salud o tiene a su cargo una jefatura, posea el nivel académico requerido, lo cual le va a permitir fortalecerse profesionalmente y ampliar su capacidad cognoscitiva y de análisis, frente a los problemas que puedan suscitarse en el día a día; redundando esto en el fortalecimiento de sus acciones para la adecuada toma de decisiones, lo cual le permitirá desarrollar su capacidad de liderazgo, conllevándole a aspirar a mejores oportunidades de desarrollo profesional, para optar por otros cargos y ascensos. De manera que la preparación académica que debe poseer la enfermera jefa debe ser vista como una condición indispensable en la ostentación del cargo lo cual le permitirá ejercer su función a cabalidad y de manera responsable.

Si consideramos que enfermería es una profesión dinámica, histórica y socialmente condicionada y sujeta a continuas transformaciones, pensamos que es fundamental buscar comprender el ejercicio de la función de gestión de la enfermera (o), valorando sus vivencias y sus sentimientos durante la etapa que le ha tocado asumir y desarrollar las actividades propias del cargo. Por lo tanto, es fundamental que, cuando la enfermera (o), encuentre espacios en la gestión, los ocupe como una nueva opción de trabajo y que lo haga de forma crítica, reflexiva, contextualizada, orientada al cliente interno y externo, a la realidad social y laboral, direccionando adecuadamente al recurso humano que tiene a su cargo (2).

Por consiguiente frente a las peculiaridades expuesta inherentes a la función de la enfermera (o) jefe y coordinador (a), podemos decir que en la actualidad la formación profesional de la enfermera (o) está enfocada a la formación básica para el cuidado de las personas enfermas y sanas, y no están capacitadas para asumir cargos

gerenciales, de ahí que se entiende que la mayoría de enfermeras (os) que optan por asumir como reto el cargo de jefe/coordinador (a) de un servicio de enfermería no cuenta con la formación y visión administrativa y muchos menos con la experiencia en el manejo gerencial del servicio de enfermería en la organización.

Por otro lado, la elección de enfermeras (os) jefes son por concurso y la elección de coordinadores es cargo de confianza designado por afinidad a la jefa (e), que ha traído algunos problemas por la falta de liderazgo de las mismas, enmarcada en la falta de apoyo por parte de los órganos rectores de las instituciones de salud, ¿Cómo ellas tomaran esta responsabilidad?, ¿Será el interés solo al cargo?, de ahí que se hace necesario conocer el cotidiano de las enfermeras gerentes en la gestión de los servicios de enfermería.

Es también conocido que si no existe un adecuado empoderamiento en la gestión no se logrará obtener mejoras en los servicios de enfermería, lo cual complementado con la falta de conocimiento en administración y la falta de dignidad, derecho, autonomía y liderazgo, sin el apoyo a la gestión de enfermería por los mismos colegas, dado que los profesionales que suelen liderar las instituciones de salud son médicos, quienes tienden a parcializarse con su sector, dejando de lado casi siempre a los otros profesionales de salud, lo cual genera que muchas veces se vulnere los derechos de los otros profesionales, siendo necesario que se enfatizen desde el pre-grado, el conocer sus derechos y responsabilidades en la administración, teniendo autenticidad profesional, a fin de lograr buenos gerentes, para ello debemos enmarcarnos en la formación de estos desde la etapa universitaria, sólo así lograremos formar verdaderos líderes en la profesión, superando la dicotomía entre la enseñanza académica y el ejercicio profesional de la enfermera, al igual que sus reflejos en la práctica de gestión (3).

A partir de lo expuesto, delimite como objeto de este estudio El cotidiano de las enfermeras gerentes en la gestión de los servicios de enfermería, focalizando la dimensión existencial que envuelve sentimientos, percepciones y comportamientos a partir de lo vivido. Tal busca, mediante análisis comprensiva, no presupone lo

universal que sería el patrón de normalidad en el paradigma biomédico. Al contrario, considera la posibilidad norteadora de la singularidad como directriz de cuidado al ser de lo humano.

## **1.2 Objeto de estudio**

El cotidiano de la enfermera (o) gerente en la gestión de los servicios de enfermería.

## **1.3 Pregunta de estudio**

¿Cuál es el cotidiano de la enfermera (o) gerente en la gestión de los servicios de enfermería del Hospital III EsSalud-Chimbote.2015?

## **1.4 Pregunta orientadora / norteadora**

- ¿Cómo es tu experiencia como enfermera (o) gerente, en la gestión de los servicios de enfermería?,
- ¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) gerente, en la gestión de los servicios de enfermería?,
- ¿Cuáles son tus expectativas como enfermera (o) gerente del servicio de enfermería?

## **1.5 Objetivo del estudio:**

- Analizar el cotidiano de la enfermera (o) gerente, en la gestión de los servicios de enfermería.

## **1.6 Justificación y relevancia del estudio Antecedentes relacionados con el tema**

La presente investigación tiene como propósito, analizar el cotidiano de las enfermeras gerentes en la gestión de los servicios de enfermería del Hospital III

EsSalud-Chimbote, con la finalidad de identificar las experiencias vividas, sentimientos y expectativas que las enfermeras (os) tienen del proceso y el reto de asumir un cargo gerencial, ya que siendo la enfermería una profesión compleja, humanitaria que desarrolla múltiples funciones, hace que su actuar y proceder sea variado de acuerdo al tipo de labor que esta desarrolla, por lo que siendo conocedores que la labor de enfermería enfoca más su desenvolvimiento y desarrollo profesional en brindar un cuidado humanizado y servicio asistencial con calidad, de ahí las razones que motivaron a desarrollar la presente investigación, la cual nos ayudará a tener un enfoque más claro del quehacer cotidiano que suelen vivenciar las enfermeras (os) que han asumido como reto gerenciar un servicio de enfermería, a su vez, con este trabajo se busca identificar y plasmar sus expectativas futuras, respecto al desempeño de su gestión y su actuar diario en el desarrollo de la gestión de un servicio, para lo cual, se hace necesario identificar y analizar los factores que influyen en la gerencia, para así poder corregir y evitar los factores negativos que se presenten.

Sabemos que la jefa (e) de un servicio de enfermería está representado por la enfermera (o) gerente, la cual debe tener una gran capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y finalmente lograr los resultados, por cuanto de ella particularmente dependerá el éxito profesional, el éxito de la institución de salud y el éxito del equipo del trabajo que está dirigiendo, por ello, la enfermera (o) requiere posesionarse en su papel gestor, manteniendo un patrón de criterios y teniendo una idea clara del proceso administrativo y de la concepción del ser humano que le permitirá ganar apoyo efectivo y un equipo de trabajo comprometido con la misión y la visión de la organización de salud, y de su servicio al cual representa (4).

Esta investigación busca estudiar los fenómenos y la esencia del día a día que suelen vivenciar las enfermeras gerentes de un servicio de enfermería, es decir en su modo de ser diario, en sus quehaceres de todos los días, mediante la búsqueda de la esencia misma, que permita identificar y comprender sus experiencias, sentimientos y expectativas, identificando su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones, lograr resultados, asumir dificultades y otros, con la finalidad de aportar elementos



conceptuales que permitan mejorar en el proceso de gestión, así como de los factores que afecta el adecuado desarrollo de esta. Razón por lo cual esta investigación está enfocada en concebir al fenómeno en términos de la experiencia y el sentir en el plano de la conciencia de cada persona, que lleva consigo una estructura esencial de relación que puede ser válida en el contexto que se intenta descubrir desde su punto de vista perceptivo y vivencial durante el desarrollo de su gestión como enfermera (o) gerente de un servicio de enfermería.

Con estas consideraciones y por medio de este estudio, se busca identificar la cotidianidad de las enfermeras gerentes que han asumido el reto de gestionar los servicios de enfermería del Hospital III EsSalud-Chimbote, tratando de comprender el significado de su experiencia vivida durante el ejercicio de su gestión. Los resultados servirán para ser utilizados en la práctica, docencia e investigación.

## II

### REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 3.1. REFERENCIAL CONCEPTUAL

##### 3.1.1. Antecedentes del estudio

Hasta el momento en que se elaboró el presente trabajo no se encontraron estudios exactos al que refiere la presente investigación; sin embargo, se han encontrado investigaciones cuyos temas investigados guardan relación con el tema en estudio, por este motivo se pasan a citar.

Manrique F. (5), realizó la siguiente investigación “Significado de Ser Enfermera Supervisora una Aproximación Fenomenológica”. En esta investigación se establece que la supervisión es una de las funciones principales de gestión, liderazgo, dirección y control que realiza la enfermera en aras de mejorar las condiciones en que el trabajo se realiza y para ello la enfermera supervisora debe reflejar estar consciente de sus valores con respecto a su equipo de trabajo y las actividades a realizar. Esta Investigación aborda la forma como la enfermera concibe su mundo en el contexto profesional, social y laboral de la supervisión. Es por ello que en esta investigación se empleó la metodología cualitativa con el objetivo de develar el significado de ser enfermera supervisora. En este estudio se siguió un diseño fenomenológico-hermenéutico, orientado a la propuesta metodológica de Spiegelberg, la cual contiene seis fases; asimismo, para la recopilación de la información se empleó la entrevista en profundidad, la cual se aplicó a cinco profesionales de enfermería, de los cuales dos fueron de sexo femenino y uno de sexo masculino encargados del cuidado directo (agentes externos), mientras que las otras tres enfermeras fueron supervisoras (agentes intervinientes) en el Hospital Dr. Ángel Larralde (5).

Durante la fase de la constitución de los significados pude percibir que hay coincidencias en las opiniones de las agentes externos y es que la enfermera supervisora debe integrarse al equipo de trabajo y verificar directamente lo que hace el personal, ser más comunicativa, accesible, receptiva, mediadora y generar

consenso cuando la situación lo amerite. Por otro lado, en lo que respecta a la percepción sobre el rol de la enfermera supervisora, los agentes intervinientes muestran mayor inclinación a relacionarse con: ayudar al personal, viéndolo como ser humano en todos sus planos, a los cuales hay que atenderles sus necesidades no satisfechas. Así mismo muestran igual inclinación al hecho de tener que regir sus acciones enmarcadas en el cumplimiento del proceso administrativo y en el hecho de que tienen que mantener la disciplina y el interés por el trabajo (5).

Sánchez C. (6), realizó una investigación basada en “La gestión de enfermería. Un proceso de formación y capacitación”, esta investigación está basada en los recursos y procesos efectivos que garanticen un aprovechamiento del enfermero en su formación gerencial”. Nos afirma que un nuevo paradigma tiene lugar en los procesos de gestión, con énfasis en el control de calidad y mejoramiento de la productividad. Refiere que el gerente de los servicios de salud y de enfermería requiere ser un líder con gran visión del futuro y del entorno de la organización. Nos habla que en Colombia, las enfermeras forman la mayor cantidad de recursos humanos de los servicios de salud, por lo que existe la necesidad de reorientar su capacitación en administración o gerencia, dado que son líderes en los cambios esenciales de la organización. En este estudio se expone un perfil del personal de enfermería relacionado con actividades de gestión, amplio conocimiento sobre sistemas de salud, tendencias estructurales y de funcionamiento, inserción en el entorno, manejo estratégico del futuro, procesos organizacionales, mercadotecnia, desarrollo de la capacidad gerencial, liderazgo, administración de calidad y manejo de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Ñiquen M. et al. (7), realizaron la investigación titulada “Percepciones de Enfermeras Asistenciales sobre: Rol Gerencial de las Enfermeras Jefes de Servicio. Hospital Nacional - EsSalud. Chiclayo, Perú. 2013.” se realizó bajo el paradigma cualitativo, abordaje: estudio de caso, teniendo como objetivo identificar, describir y analizar las percepciones; el escenario fueron tres servicios críticos del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo - EsSalud: Emergencia, Unidad de Cuidados Intensivos y Cirugía de Tórax - Cardiovascular- Cardiología-Otorrinolaringología;

los datos se recolectaron utilizando la entrevista semiestructurada a profundidad, la muestra constituida por 10 enfermeras asistenciales, se determinó por saturación, el análisis fue de contenido, surgiendo tres categorías: El liderazgo habilidad para una gestión eficiente. Sub categorías: El liderazgo ausente: una percepción en el rol gestor, El liderazgo una habilidad requerida en la gestión; categoría: El arte de gestionar recursos en el cotidiano del rol gestor. Subcategorías: Las demandas en la gestión de recursos humanos, La falta de insumos como descrédito de la gestión; categoría: Percepción del rol gestor: entre la aquiescencia, el discomfort y la expectativa. Subcategorías: Refrendando la aquiescencia de la gestión, Manifestando discomfort con la gestión y Exteriorizando las expectativas sobre el rol gestor. Las conclusiones fueron: Las enfermeras asistenciales perciben en el rol gestor: alta preparación académica, sobrecarga laboral, falta de liderazgo, inadecuada gestión de recursos humanos y materiales, imperceptible práctica de habilidades sociales, e insatisfacción con el desempeño gestor. La investigación, se rigió en los Principios de la Ética Personalista de Sgreccia y Rigor Científico de Castillo (7).

Sanches V. et al. (8), realizaron un trabajo de investigación, relacionado al “Proceso del Trabajo del Gerente en el Oficio de Enfermeros en una Unidad Hospitalaria - Una Visión de los Enfermeros”, esta investigación tiene como objeto de estudio la visión del enfermero en el proceso de trabajo del enfermero gerente, tiene como objetivos: conocer el concepto que tienen los enfermeros en cuanto a la gerencia, identificando la comprensión que tienen estos respecto al trabajo que realizan los gerentes y su importancia en el afianzamiento de la enfermería como profesión, su abordaje es de tipo cualitativo, tipo estudio de caso, y como referencial aplicaron teorías administrativas, conceptos de gerencia y lo realizaron en un hospital universitario en el municipio de Niteroi, RJ. Esta investigación fue realizada como producto final de un curso de especialización en gerencia de los servicios de enfermería en la Universidad Federal de Fluminense, los sujetos de estudio fueron 10 enfermeras que trabajaban en el hospital Universitario, vinculadas a las nuevas gerencias de enfermería que componían la Dirección de Enfermería de la mencionada institución. Los resultados fueron presentados en tres categorías: Concepto de los enfermeros sobre gerencia en enfermería, conocimiento sobre el

proceso del trabajo de la gerencia en enfermería y la importancia del trabajo del gerente de enfermería, develando los resultados que la gran mayoría de participantes no tiene un concepto definido de lo que es el proceso del trabajo del gerente y su importancia en la gestión de los servicios de enfermería; sin embargo sí pudieron definir los conceptos básicos en torno a gerencia de enfermería (8).

De Souza F. et al. (9), en Brasil realizaron un estudio referente a “El Punto de Vista Administrativo del Enfermero en el Macro Sistema Hospitalario”, el objetivo de este estudio fue el de investigar la visión administrativa del enfermero en actividades de gerencia dentro del macro sistema administrativo hospitalario, sustentado en la Teoría Contingencial de la Administración. Participaron del estudio nueve enfermeras administradoras de servicios de enfermería provenientes de seis hospitales de gran importancia localizados en la ciudad de Fortaleza/Ceará. Entre los meses de agosto a diciembre de 2001 fueron colectados los datos, a través de una entrevista libre. Los resultados indicaron que la visión administrativa del enfermero se centra en el desarrollo de actividades de Liderazgo y de Control. También pudo notarse que la administración de enfermería, no es percibida como una tarea fácil en el Macro Sistema Hospitalario. La mayor dificultad parece concentrarse en la ausencia de reflexiones sobre las prácticas administrativas por parte del enfermero (9).

Ruthes R. et al. (10), realizaron un trabajo de investigación relacionado a la “Gerencia de Enfermería y la Administración de las Organizaciones del Tercer Sector”, En este estudio de revisión bibliográfica tuvo como objetivo verificar la evolución del tercer sector y las relaciones de gestión de los servicios en enfermería en estas organizaciones. Verificándose un crecimiento de este sector en el área de salud, trayendo la ampliación en el mercado de trabajo para los enfermeros. Así, se consideró que es necesario alertar a los enfermeros para su preparación en la gestión en estas organizaciones, buscando su desarrollo en la gestión hospitalaria. El tercer sector viene siendo valorado como forma de promoción social en la salud, educación, ayuda social y otros segmentos, juntando individuos e instituciones de una forma participativa (10).

Fernández G. et al. (11), han realizado una investigación basada en “La Regulación de las Relaciones de Trabajo y la Gerencia de los Recursos Humanos en Enfermería”, Este estudio tiene la finalidad de discurrir sobre la regulación de las relaciones de trabajo en enfermería, subsidiando la práctica gerencial del enfermero, en lo que se refiere a los derechos y obligaciones de empleados y empleadores, basándose en la Consolidación de las Leyes y de las normas constitucionales. Enfatizan algunas normatizaciones que suscitan dudas y conflictos en el cotidiano profesional del enfermero, tales como: duración de la jornada de trabajo, períodos de descanso intra y entre jornadas, horas extraordinarias, descanso semanal remunerado y alteraciones de turnos de trabajo, considerando que la conformación del ejercicio profesional con el proceso legal amplía las posibilidades del enfermero para actuar junto al equipo con más propiedad y seguridad, respetando los derechos de los profesionales y de los clientes, reduciendo, aún eventuales problemas jurídicos inherentes a los derechos y deberes del trabajador (11).

Pereira J. et al. (12), iniciaron un estudio respecto a “La Concepción de los Enfermeros en el Proceso Gerencial en una Unidad Básica de Salud”, esta investigación trata sobre la utilización de indicadores en la práctica gerencial del enfermero en Unidades Básicas de Salud de la ciudad de Río de Janeiro”, realizada en las Unidades Básicas de Salud (UBS) del Área de Planificación y que tuvo como objetivos: identificar la concepción de los enfermeros en cuanto a los elementos constitutivos del proceso de trabajo gerencial en UBS y discutir la gerencia como instrumento del proceso de trabajo en la organización de servicios de salud. Para este trabajo, se optó por un estudio descriptivo, con abordaje cualitativo cuyos datos fueron recolectados por medio de entrevista a siete gerentes enfermeros, nortada por preguntas orientadoras. Los resultados muestran que la organización de las acciones de los servicios de salud es articulada y orientada a la finalidad del proceso de trabajo mediante la relación establecida entre el objeto, los instrumentos y el producto final, siendo la satisfacción de la clientela y la calidad de la asistencia los resultados esperados en la producción de bienes y servicios (12).

Trevizan M. et al. (13), en su investigación “Al encuentro de la competencia del cuidado según Boff: una nueva Perspectiva de Conducta Ética de la Enfermera Gerente” los autores caracterizan la conducta gerencial de la enfermera en la perspectiva del modo de ser, trabajo, ilustrado a través del análisis de tres investigaciones. Entendiendo la fragilidad de la situación gerencial de la enfermera en términos de compromiso con los usuarios y prestadores de servicios, los autores toman posición a favor de la una intervención que corrija ésta actuación. Es con éste objetivo que propone una alternativa a través de la cual se puede reflexionar sobre la corrección necesaria. Se trata de una nueva ética que articula un nuevo sentido de actuar fundamentado en el modo de ser cuidado propuesto por Boff, en donde la relación es de convivencia, interacción y comunión. Según éste modo la enfermera gerente se torna una actitud de preocupación, responsabilidad y compromiso afectivo con el otro. En este sentido, la razón instrumental abre espacio para la razón sensible y cordial, el espíritu de delicadeza y el sentimiento profundo. A partir de estos nuevos valores la enfermera pasa a comprender mejor la dimensión de la alteridad, de la acogida, del respeto, de la reciprocidad y de la complementariedad en la relación gerencial (13).

Da Costa D. et al. (14), realizaron una investigación sobre el “Liderazgo participativo en el proceso de gestión del trabajo nocturno de enfermería”, se trata de investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva, que tuvo como objetivos identificar las percepciones de los enfermeros sobre el proceso de liderazgo y analizar cómo transcurre ese proceso en el turno nocturno. La recolección de datos fue realizada por medio de la Técnica de Grupos Focales, con 13 enfermeras que trabajaban en ese turno en un hospital público de enseñanza. Dos categorías que resultaron del análisis temático son enfoque de este artículo: contexto del trabajo nocturno en enfermería y el liderazgo en la percepción de las enfermeras del turno nocturno. El trabajo en equipo es una importante condición para vitalizar la perspectiva participativa del proceso de liderazgo, considerando la necesaria relación de apoyo e integración, sobre todo en el trabajo nocturno de enfermería. Ese ejercicio lanza un desafío al enfermero, en la concretización de una cultura que promueva espacios de reflexión acerca del trabajo, integrando el liderazgo a un proceso de

aprendizaje que se constituye mediante vínculos constructivos entre los trabajadores. Los resultados apuntaron algunos factores que dinamizan el ejercicio del liderazgo, por favorecer la inversión en la comunicación e interacción entre los trabajadores, como la motivación relacionada al turno nocturno, el ambiente tranquilo y al conocimiento de las enfermeras acerca del trabajo y sus conexiones con los diferentes sectores del hospital. También, fue señalado por el grupo que el sueño y la fatiga, los cuales provienen de las actividades laborales en la jornada nocturna, han impactado en el desempeño de los trabajadores y en las relaciones interpersonales. Esa circunstancia muestra fragilidades en el proceso grupal de los equipos de enfermería en el turno nocturno, indicando algunos embates en la práctica de liderazgo, provenientes de la falta de estrategias de enfrentamiento de la situación por el equipo. Los enfermeros reconocen que el liderazgo contiene una serie de atributos y cualidades que se encuentran en el ámbito individual y relacional y el modo como el equipo se relaciona y se articula frente a las demandas (14).

La condición de articular las dimensiones individual, relacional y organizacional, necesarias al ejercicio de liderazgo torna su práctica compleja, lo que esclarece la dificultad enfrentada en lo cotidiano del trabajo de la enfermería. En las reflexiones del grupo, emergieron concepciones de liderazgo que sugieren la influencia de diferentes modelos, revelando presupuestos aparentemente antagónicos y contradictorios en el gerenciamiento del trabajo. Tomando por base esos modelos, el ejercicio de liderazgo lanza un desafío al enfermero líder de equipo, en la concretización de una cultura que proporcione espacios de reflexión acerca del trabajo, con el objetivo de realizar las intervenciones necesarias. En ese movimiento conjunto, el equipo podrá definir acciones pertinentes a la realidad de trabajo, lo que asocia el liderazgo al aprendizaje, mediante la conexión de habilidades transaccionales y transformacionales de liderazgo, fortaleciendo nuevos procesos de gestión. Por lo tanto, la participación de los profesionales de enfermería en las cuestiones que envuelven el trabajo en equipo y la dinámica grupal es una importante condición para vitalizar la perspectiva participativa del proceso de liderazgo, considerando la necesaria relación de apoyo e integración del equipo, sobre todo en el contexto del trabajo nocturno de enfermería (14).



Mangini S. (15), en Brasil realizó un estudio descriptivo sobre “El proceso decisorio de las enfermeras jefes de sección o unidad en un Hospital Universitario”, a través del análisis de contenido de las entrevistas tuvo como objetivos; verificar las actividades diarias en el planeamiento de la atención de enfermería, averiguar su entendimiento en cuanto a la toma de decisiones sobre la atención de enfermería prestada por su equipo como uno de sus atributos, saber de qué forma la institución podría contribuir con el poder decisorio sobre la atención prestada y verificar sus conocimientos sobre el proceso decisorio de la gerencia de la asistencia de enfermería. La muestra estuvo constituida por 19 entrevistadas de las cuales el 84,12% eran enfermeras jefes de sección con más de 4 años en el cargo. Las conclusiones fueron que de 309 actividades relatadas por las enfermeras entrevistadas predominan en 71,5% las administrativas desprovistas de planeamiento de la asistencia de enfermería, destacan que la falta de recursos humanos y materiales obstaculiza el proceso decisorio. Además resaltan las conclusiones que solo el 21,06% de las entrevistadas entendían lo que era el proceso decisorio en la atención de enfermería. El estudio precitado, constituye una referencia de gran importancia para esta investigación, porque se trata sobre la toma de decisiones de las enfermeras jefes de sección o unidad (supervisoras) de un Hospital Universitario, el cual está referido a la responsabilidad que tiene la enfermera de afrontar situaciones y tomar decisiones, manteniendo el equilibrio emocional para solucionar los problemas y esto constituye una acción cotidiana en el ejercicio de la supervisión (15).

Valencia M. (16), realizó una investigación en México, titulada “Propuesta para medir la relación supervisión-satisfacción laboral en enfermería” cuyo propósito fue determinar la relación entre las variables: método directo de supervisión, método indirecto de supervisión y la satisfacción laboral del personal de enfermería en una institución hospitalaria. Para la recolección de los datos, la autora empleo un instrumento con 66 preguntas, con respuestas establecidas por la escala de Likert, así mismo aplico una prueba piloto a 30 enfermeras inscritas en el programa de estudios complementarios de licenciatura en enfermería, en la Escuela Superior de Enfermería y Obstetricia del Instituto Politécnico Nacional. Posterior a la prueba piloto, hizo los ajustes y encuestas a 76 enfermeras en total, 36 enfermeras generales y 15

licenciadas en enfermería de los turnos vespertinos y nocturno en una institución de tercer nivel de atención, asignadas a los servicios de hospitalización con un año de antigüedad y contrato definitivo que accedieran a contestar el cuestionario no incluyo al personal que estuviera desempeñándose en un puesto administrativo. Finalmente el estudio permitió evidenciar que el personal de enfermería se identifica con el método de supervisión directa y en cuanto la satisfacción laboral se evidencio que el grado de satisfacción laboral en el personal de enfermería tiende a ser que a mayor calificación, mayor satisfacción y que a menor calificación menor satisfacción laboral. Este estudio aborda la supervisión desde la capacidad del supervisor para interactuar con el personal y esto es parte de la cotidianidad laboral de la enfermera supervisora que aborda el fenómeno en estudio (16).

Villegas Z. et al. (17), realizaron un trabajo titulado Toma de decisiones de las enfermeras supervisoras y la participación de la enfermeras de atención directa, con el objetivo de determinar la relación entre la toma de decisiones de las enfermera supervisoras en sus factores: decisiones programadas y no programadas y la participación de las enfermeras de atención directa en sus factores: participación por consulta y participación por delegación. Para la investigación se utilizó un diseño ex-post-facto correlacional con una población de 70 enfermeras de cuidado directo, de la cual se seleccionó una muestra de 65% al azar, representado por 42 enfermeras de cuidado directo adscritas al departamento de pediatría en la Ciudad Hospitalaria “Dr. Enrique Tejera” de Valencia. Los resultados demuestran que existe una moderada y significativa correspondencia entre los niveles de ocurrencia de la variable toma de decisiones de las enfermeras supervisoras y los niveles de ocurrencia de la variable participación de las enfermeras de cuidado directo. Relación que fue confirmada por el Coeficiente de correlación de Pearson cuyo resultado fue 0,565 ( $p < 0,05$ ). Este trabajo es un pertinente aporte para esta investigación por que enfatiza la toma de decisiones en enfermería como un elemento clave para lograr la satisfacción del personal de enfermería supervisado, lo cual es parte del contexto del tema planteado en esta investigación (17).

A su vez, Gavidia M. et al. (18), realizaron una investigación sobre efectividad y productividad de las enfermeras supervisoras del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes, Mérida, con el objetivo de determinar la relación entre la efectividad laboral de las enfermeras supervisoras en sus factores rendimiento y utilización de los recursos. El diseño fue *expost- facto* correlacional descriptivo, prospectivo y documental. La población estuvo constituida por 250 enfermeras de cuidado directo que laboran en dicho hospital, tipo IV. La muestra fue el 30 % de la población equivalente a 75. Dentro de los resultados de la investigación están: en lo que respecta a la variable efectividad laboral y utilización de los recursos en la variable productividad los elementos muestrales opinaron que un 92% están en desacuerdo con las supervisión de enfermería y un 97,3 % con la inadecuada utilización de los recursos por parte de las enfermeras supervisoras durante la jornada laboral. Los resultados de esta investigación son un aporte importante, porque muestran que esa realidad percibida y vivida por la enfermera supervisora le da la oportunidad de ubicarse en lo real de su desempeño y le permite identificar mejoras a implementar en la utilización de los recursos durante su labor diaria (18).

### **3.1.2. Contexto del estudio**

La Enfermería posee conocimiento científico propio y está relacionado con el concepto de salud en su sentido más amplio, pero a causa de que la atención de la salud está centrado en la enfermedad orgánica, no tiene campo para ejecutarlo y termina cumpliendo actividades de apoyo al médico en la atención de la patología orgánica; sin embargo es importante resaltar. Los enfermeros puedan ejercer la profesión a cabalidad, desempeñando su rol profesional a través del conjunto de comportamientos, habilidades, actitudes y valores que la sociedad espera de estos profesionales, centrándose en el cuidado de la vida humana, a través de todas las etapas de vida del individuo, sin dejar de lado la atención a la comunidad y familia, este rol se lleva a cabo a través de las siguientes funciones: Asistencial, Administrativa, Educativa y de Investigación (19).

La enfermería en el Perú al igual que en todo el mundo ha pasado por una evolución y un empoderamiento dentro de las profesiones de la salud. Debiendo resaltar que la enfermería empezó a ser reconocida a nivel nacional cuando se crea en el país en el año de 1907, la primera escuela de enfermería que funcionó en la Casa de Salud de Bellavista; sin embargo tuvieron que transcurrir muchos años, para que el gobierno preocupado por otorgar a los egresados de los centros formadores de recursos humanos en salud una experiencia que incrementara su conocimiento de la realidad nacional, acogió, en 1978, la propuesta de creación de un servicio social obligatorio de los egresados de las universidades, como parte de su formación profesional, mediante un Programa Piloto Civil de Graduandos de las Ciencias de la Salud (SECIGRA). Es así que con el Decreto Ley N° 22315, del 17 de julio de 1978, se creó el Colegio de Enfermeros del Perú, como entidad autónoma de derecho público interno, representativo de la profesión de Enfermería, cuyo propósito principal es el ejercer una vigilancia permanente de la ética y de ontología de los profesionales de enfermería (19).

Sin embargo, enfermería necesitaba avanzar aún más en su empoderamiento profesional, por lo que en 1983 con la promulgación de la ley universitaria N° 23733, se dispuso que solamente las universidades podían otorgar el título profesional, por lo que las escuelas de enfermería que venían funcionando dependientes de hospitales públicos y privados, se vieron obligadas a celebrar convenios con universidades, para que sus alumnos pudieran egresar con el título académico de licenciados en enfermería. Pese a esta disposición legal, las escuelas fueron feneciendo paulatinamente, pues las universidades crearon sus propias facultades y/o escuelas universitarias (19). Todos estos, conllevaron a que gradualmente después de una larga lucha la profesión de enfermería pueda ir ostentando ubicarse en el mismo nivel profesional de las otras carreras de la salud.

Otro hecho importante en el empoderamiento del trabajo de enfermería se dio el 15 de febrero del 2002 con la promulgación de la ley del trabajo de enfermería N° 27669, en la cual se establece el rol y ámbito de competencia del profesional de enfermería, así como sus responsabilidades y funciones, al igual que sus derechos y

obligaciones, y niveles de la carrera y modalidades de trabajo, es importante mencionar que la Ley del Trabajo de la Enfermera (o), consta de Diecinueve artículos y Dos Disposiciones Complementarias y Finales. Este Reglamento regula el ejercicio profesional de la enfermera (o) colegiada (o) tal como lo establece la Ley, en el Sector Público Nacional, incluyendo a las Fuerzas Armadas, Policía Nacional del Perú y el Sector Privado, en lo que le fuera aplicable. Asimismo, con el Decreto Supremo N° 028-83-SA aprobó el reglamento general de las escuelas de enfermería y con el Decreto Supremo N° 054-84-SA, se dictaron normas reglamentarias referentes a la carrera de enfermería que ampliaron los alcances del Decreto Supremo relativo a las carreras de los profesionales de salud, en lo que respecta al factor “calidad de atención” del personal de enfermería (19).

Sin embargo, surgieron otros acontecimientos que contribuyeron a que el profesional de enfermería vaya empoderándose gradualmente dentro del grupo de profesionales de salud, uno de estos fue la creación y promulgación del Código de Ética y Deontología del colegio de Enfermeros del Perú, así como la Ley N° 26842 “Ley General de salud”, la Ley N° 23536 “Ley del Trabajo y Carrera de los profesionales de la salud”, la Ley N° 27657 “Ley del Ministerio de salud”, entre otras normas que contemplan no solo los deberes y obligaciones de los profesionales de la salud, sino también los derechos ganados (19). Todas estas normativas que se han dado en el transcurso de la historia han permitido a la profesión de enfermería y otros profesionales de la salud, ir construyendo los cimientos que han traído consigo que la profesión de enfermería vaya ocupando gradualmente el sitio que le corresponde, siendo un punto importante el poder desempeñar un cargo gerencial dentro un establecimiento de salud, lo cual hace más de una década era casi imposible poder ostentar estos cargos, ya que solo eran privilegio de algunos de los profesionales de la salud.

De acuerdo a lo expuesto, y enfocándonos en nuestro objeto de estudio, es importante mencionar los derechos ganados por los enfermeros, los mismos que se encuentran inmersos en la Ley N° 27669 “Ley del Trabajo de la Enfermera”, que en

su capítulo III “De los Derechos de la Enfermera (o), establece que: “La enfermera (o) tiene derecho:

1. Acceder a cargos de dirección y gerencias en igualdad de condiciones que los demás profesionales de la salud y similares, en instituciones públicas, incluyendo Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú en lo que fuera aplicable, así como en instituciones privadas.
2. La enfermera tiene derecho a ocupar los cargos de la estructura orgánica de la carrera de enfermería, como órganos de dirección y gestión. El ejercicio de los cargos y la asignación a los mismos responde a la complejidad y necesidad institucional de los servicios de salud, debiendo respetarse los niveles de carrera.
3. Acceder a cargos de dirección y jefaturas mediante concurso, de acuerdo a las normas aplicables (...) (20).

Enfocándonos en nuestro escenario de estudio, debemos mencionar que en EsSalud-Seguro Social del Perú el 26 de Febrero del 2008, se aprobó con Resolución de Presidencia Ejecutiva N°116-PE-ESSALUD-2008, la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de las Redes Asistenciales Tipo B con Hospital Base III (Redes Asistenciales Ancash y Piura), que consta de tres (3) Títulos, nueve (9) Capítulos y setenta (70) Artículos. La Red Asistencial Tipo B, es el caso de la Red Asistencial Ancash, cuenta con un Hospital Base de nivel III-Chimbote, depende jerárquicamente de la Gerencia General y funcionalmente de los Órganos Centrales de acuerdo a los sistemas que administración (21). En virtud a esta nueva estructura orgánica aprobada, el Hospital III EsSalud-Chimbote de acuerdo a la estructura orgánica es un hospital base III, por lo que le corresponde contar con una jefatura de servicio de enfermería, la cual es reconocida como un cargo ejecutivo nivel V, la cual para acceder a dicho cargo debe pasar por un proceso de selección a través de un concurso interno.

De conformidad a lo establecido Resolución N° 116-PE-ESSALUD-2008, el Servicio de Enfermería es una unidad orgánica de línea de la Dirección del Hospital III, y cuya estructura funcional es la siguiente:

**Unidad de Dirección**

- Jefatura de Servicio de Enfermería

**Unidad de Apoyo**

- Secretaría

**Unidad de Línea**

- Coordinación de Emergencia
- Coordinación de Unidad de Cuidados Intensivos
- Coordinación de Centro Quirúrgico
- Coordinación de Unidad Renal
- Coordinación de Hospitalización de Medicina
- Coordinación de Hospitalización de Cirugía
- Coordinación de Hospitalización de Ginecología
- Coordinación de Hospitalización de Pediatría
- Coordinación de Hospitalización de Neonatología
- Coordinación de Hospitalización de Consultorios Externos
- Coordinación de Programas: MAI Adulto y MAI Niño (21).

Asimismo, en el presente Reglamento en su Artículo 69°, se encuentran detalladas las funciones que debe realizar el jefe de enfermería:

1. Participar en la formulación y ejecución de los Planes de Salud, Gestión, Capacitación, Inversión y Presupuesto del Hospital.
2. Ejecutar acciones y procedimientos de enfermería que aseguren la atención integral e individualizada del paciente, de acuerdo a su grado de dependencia, diagnóstico y tratamiento médico, según normas y guías clínicas vigentes.
3. Organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades asistenciales y administrativas del Servicio.
4. Administrar las prescripciones médicas y tratamientos a los pacientes así como supervisar y controlar el registro de las. ocurrencias, reportes e

información de enfermería acorde a la normatividad vigente.

5. Programar la atención integral de enfermería en consulta externa, hospitalización, emergencia y cuidados intensivos en coordinación con las unidades orgánicas correspondientes, controlar y evaluar su cumplimiento.
6. Gestionar la provisión de recursos humanos, materiales y equipamiento necesarios para el pleno funcionamiento del Servicio y administrarlos acorde a la normatividad vigente.
7. Evaluar periódicamente la labor integral del Servicio y del personal, analizando los indicadores de producción y productividad del Servicio a fin de determinar los niveles de calidad y eficiencia de las atenciones que se brindan, de acuerdo a estándares establecidos institucionalmente.
8. Promover, incentivar y apoyar la investigación científica biomédica, monitorizando el cumplimiento de los objetivos de capacitación y docencia del personal asignado al Servicio.
9. Mantener actualizadas, controlar y evaluar la adecuada aplicación de las guías clínicas de tratamiento, normas técnicas, manuales e instructivos técnicos y demás procedimientos relacionados al Servicio y controlar el cumplimiento de los emitidos por el órgano rector del sistema.
10. Controlar la formulación y presentación oportuna de los informes de producción del Servicio, verificando el adecuado uso de los codificadores y clasificadores establecidos por el órgano rector del sistema de salud.
11. Implementar la cartera de servicios acorde a las prioridades sanitarias y con criterios de costo-efectividad; controlar y evaluar su cumplimiento.
12. Realizar, en el ámbito de su competencia, otras funciones que le asigne el Dirección del Hospital Base (21).

El empoderamiento de la enfermería en el Perú, ha sido gradual a nivel de todos los campos de acción laboral y sindical, lo mismo ha sucedido en los Establecimientos de Salud del Seguro Social del Perú-EsSalud, por lo cual enfocándonos dentro del objeto de estudio de nuestra investigación, es importante mencionar que el profesional de enfermería ha ido ocupando gradualmente cargos ejecutivos que le han permitido gerenciar un determinado servicio, es así que en los



establecimientos de EsSalud, inicialmente los cargos de jefaturas y coordinaciones que realizaban las enfermeras (os) no eran reconocidos remunerativamente ni tomados en cuenta dentro del escalafón profesional, no otorgándoles el nivel de ejecutivo que le correspondía de acuerdo al rango y grado de responsabilidad del trabajo que desarrollaban, a razón que inicialmente estos cargos, eran designados como cargos de confianza por parte del ejecutivo de turno.

Un punto de partida, para que los cargos ejecutivos en enfermería fueran reconocidos dentro del rango ejecutivo, con las remuneraciones y competencias correspondientes, fue el hecho que el 10 de Julio del 2012, se aprobara mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N°566-PE-EsSalud-2012, el Reglamento de Concurso para la Asignación de Cargos de Jefatura, Supervisión y Coordinación de Enfermería en los Centros Asistenciales del Seguro Social de EsSalud a nivel nacional. En este Reglamento se reguló el proceso para la asignación de los cargos del Jefe de Departamento Asistencial, Profesional Supervisor, Jefe de Servicio Asistencial y Profesional de la Salud Coordinador, correspondiente a los profesionales de enfermería que laboran en los Centros Asistenciales del Seguro Social de Salud-EsSalud (22).

El objetivo de dicho Reglamento, fue constituir un documento técnico normativo que rija la ejecución óptima del proceso de selección de los profesionales de enfermería que accederán a los cargos ejecutivos a través de un concurso. El presente reglamento estipulaba que podían participar en el concurso los profesionales de enfermería de la institución nombrados y contratados a plazo indeterminado sujetos a los requerimientos laborales de la actividad pública y privada, respectivamente que cumplieran con los requisitos establecidos. El proceso de concurso se realizaría cada tres (03) años. Periodo similar al que durará la asignación en el cargo de los profesionales ganadores del mismo (22).

De acuerdo a lo antes dispuesto, en los Establecimientos de Salud del Seguro Social Salud-EsSalud, el año 2013 se convocó al último proceso de selección a nivel nacional para ocupar los cargos jefaturales en los diversos centros asistenciales que

lo conforman. Este proceso tuvo como objetivo el ordenamiento técnico de la gestión del cuidado en enfermería, en concordancia con lo estipulado en el Art.58 del citado reglamento, convocatoria que fue publicada en el Diario El Peruano y la Republica, especificándose los cargos a convocar, así mismo la relación de cargos, cronograma de actividades respectivo y el Reglamento de concurso se difundieron en el portal informático de EsSalud a nivel nacional - Concurso de Jefaturas de Enfermería.

El Concurso fue un proceso abierto dentro de la Institución el cual permitió sistematizar las intervenciones de Enfermería en la Gestión del Cuidado de Enfermería sustentando la disciplina en un método de trabajo con pensamiento crítico. En el Proceso de concurso de convocatoria abierta, pudieron participar los profesionales de Enfermería de la Institución que cumplieran con los requisitos establecidos en el Reglamento de Concurso, inclusive los que participaron en el proceso de concurso interno y no adjudicaron cargo alguno, pudieron postular a un cargo vacante que se convocó en cualquier Centro Asistencial a nivel nacional, siendo descalificada automáticamente si hubiese doble inscripción. Este proceso de concurso ha permitido lograr que los cargos Ejecutivos en el servicio de enfermería sean ocupados por personal idóneo y capacitado, lo cual repercutirá en lograr mejoras en bien de la profesión de enfermería (22).

Otro hecho importante, ha sido que con Resolución de Gerencia de Red N°067-GRAAN-ESSALUD-2014, se aprobará el Manual de Organización y Funciones MOF de la Red Asistencial Ancash, que viene hacer un documento normativo de gestión institucional donde se establece la función principal y describe las funciones específicas, tareas, atribución y las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación de los cargos; en el cual se describe el cargo de jefe de Servicio Asistencia de Enfermería, como un Ejecutivo de Nivel V, cuya línea de relaciones, subordinación y líneas de mando es el siguiente: Reporta al Director del Hospital Base, Supervisa a: Enfermeras, Profesional Técnico Asistencial, Técnico de Servicio Administrativo y Apoyo, Técnicos de Enfermería II, Técnicos de Enfermería, Técnicos de Mantenimiento, Auxiliar de Servicio Asistencial, Auxiliar de Servicios Generales y Auxiliar de Apoyo Asistencial a su cargo. Coordina

Internamente con las Unidades orgánicas del Centro Asistencial, y Externamente según indicaciones (23).

El empoderamiento de la carrera de enfermería es un proceso largo, que implicará muchas luchas sindicales, que conllevarán a seguir mejorando las normativas en la cual se otorgue a enfermería el sitio que le corresponde, siendo aún un punto de lucha, que en las Redes Asistenciales Tipo B y Hospitales Base Tipo III pueda también reconocerse el cargo de ejecutivo de línea a las enfermeras que desempeñan la labor de coordinación de los servicios asistenciales, conforme se reconoce ese cargo en las Redes Asistenciales Tipo A, correspondientes a los Hospitales Nacionales de EsSalud. Frente a esta desigualdad en la categorización de cargos, se hace imprescindible que enfermería en estos años se enfoque en lograr el reconocimiento del trabajo de las coordinadoras de servicio, a fin que se haga extensiva el clasificador de cargos hasta los Hospitales de nivel I, debido a que el trabajo que estas desarrollan implica un alto grado de responsabilidades, razón por lo cual debería ser reconocida dentro del clasificador de cargos de EsSalud.

### **3.1.3. Marco Conceptual**

Los conceptos que fundamentarán la presente investigación son: Gerencia, enfermera gerente, gestión del cuidado, experiencias, sentimientos, expectativas.

Dentro de la gestión de las acciones de enfermería, se sabe que la enfermera es el principal responsable de la organización del proceso de trabajo de su equipo, es así que la jefa de enfermera dentro de su cotidiana labor enfrenta la gestión de un servicio, experimentando aciertos y desaciertos, logros y obstáculos en su diario trajinar desarrollando su labor gerencial, pudiendo experimentar la falta de seguridad para el equipo; limpieza y comodidad precaria; la falta de profesionales que asisten; alta demanda de pacientes que excede al número adecuado programado según recurso humano; la falta de equipo y poco tiempo para ejecutar el entrenamiento de su equipo de profesionales asignados a su cargo. Cabe señalar que, además de aprendizaje y minimizar las dificultades inherentes al cargo, las enfermeras deben

encontrar maneras de hacer que la gestión de la enfermería de manera eficiente y eficaz centrado en las necesidades del paciente, el equilibrio de los roles de su equipo y también la organización (24).

En virtud, al fenómeno de estudio, debemos definir a la gerencia como el componente básico responsable de la dirección y coordinación de otras partes de la organización. Es por ello que Maucher HO. (25), señala que la gerencia provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias. Ayuda, asimismo, a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa. A su vez, Chiavenato I (26), nos dice que gerencia es involucrar dentro de un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano, cuyo planteamiento sea realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad de resolver problemas. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga.

Asimismo, Megginson W. (27), define la gerencia como el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control; la gerencia es un ente del más alto nivel en la estructura de una organización, con funciones y responsabilidades específicas hacia el cumplimiento de la visión y la misión de la organización tomando como base las debilidades y fortalezas del entorno donde interactúa. A su vez, Chirinos AR. (28), define que: “La gerencia es el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización.

---

Gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas. David, F. (1989). Citado por Megginson W. (27).

En ese sentido, Chiavenato I (26), plantea que el gerente es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. Es esa persona a la cual se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están. La gerencia puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Junto a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización (26).

Como se plantea aquí, el término gerencia tiene dos utilidades principales. Cuando se habla de gerencia como sección o departamento de una empresa (también se la puede llamar management), se está haciendo referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones que están a su cargo, de manera tal que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas. Muchas veces, las temáticas comunes de una gerencia tienen que ver con el diseño y delegación de proyectos, el trabajo en el área de recursos humanos, la coordinación de las finanzas, la selección y aplicación de métodos de trabajo, el mantenimiento de un buen liderazgo, etc. (26).

En este sentido Páez F. (29), define la gerencia como una ciencia que ha evolucionado en las últimas décadas, y consiste en manejar las situaciones con habilidad para alcanzar los objetivos, que se han planificado. El autor en referencia plantea que el manejar hábilmente los recursos disponibles y realizar las actividades dentro de lo que tienen establecido permite lograr los objetivos de la organización, en el sistema de producción. Lo cual visto desde el contexto de Enfermería se traduce en la habilidad que debe manejar la Gerente de Enfermería, para combinar los recursos

con los que cuenta y las actividades que se han de realizar dentro de un sistema provechoso para lograr los Objetivos Organizacionales (29).

Por otro lado Robbins S. (30), describe la gerencia como un proceso que permite llevar a cabo el trabajo con eficiencia y eficacia, a través de las personas. De allí que las persona que gerencia debe tener claro, que no se puede trabajar solo, que su línea de movimiento debe está dirigido a actuar a favor de la articulación social, para mantener un clima de concentración que le permita trabajar con las personas con una amplitud que contribuya a implementar un modelo de trabajo creativo. De manera que el trabajo de gerencia tiene efectos transformadores en una organización y en la sociedad. Por ser fundamentalmente un proceso permanente de influencia interpersonal (30).

La gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. A su vez, 3 tipos de gerencia: 1. La Gerencia Patrimonial, es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa; 2. La Gerencia Política, es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas; 3. La Gerencia por Objetivos, se define como el punto final o meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia (31).

.....

La palabra “gerencia” puede definirse como:

1. La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.
2. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
3. La gerencia es también considerada como una disciplina académica y un campo de estudio. Callejas (2005) citado por Diers D. (31).

Es importante mencionar que el éxito de una gestión dependerá de la persona que se encargue de liderar el proceso, es así que Maucher HO. (25), define al gerente como la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. A esta persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar y planificar las actividades de las personas que bajo su mando están. Lo pueden ver como un maestro, un capacitador, un entrenador, un reclutador, un empleador y un consejero. El gerente de una organización es quien asume ese rol protagónico en la gerencia, y en su cargo está el llevar a cabo las principales funciones de planificación, organización, dirección y control para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos (32). En ese sentido, Colvin G. (33), nos dice que el gerente centra su gestión de poder gracias a la autoridad formal que le otorga su puesto. Por lo general, su figura está en la cima de la organización y los trabajadores tienden a generar estados de aceptación y de sumisión para con él.

Para llegar a ocupar un puesto de gerente una persona debe contar con ciertas aptitudes que pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero que son por lo general bastante similares. Entre ellas, encontramos la buena presencia, el trato respetuoso hacia los colegas, una actitud de liderazgo y de guía, autoridad y seriedad, entre otras. Todas estas características tienden a facilitar la generación de espacios de trabajo adecuados en los cuales los gerentes pueden encontrar mejores resultados a sus pedidos y sugerencias. En términos generales, un gerente está comprometido en garantizar el éxito a la organización; es el elemento clave para asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos que les fueron asignados por la alta gerencia corporativa. El gerente debe hacer todo el trabajo por sí mismo, teniendo a su cargo un equipo de trabajadores que realizan diversas labores, pero si algo sale mal, es el gerente quien tiene que rendir cuentas (34).

Asimismo, Otero J. (35), define al gerente, como la persona que dirige o gerencia una empresa; el gerente es quien administra todo aquello que es de su responsabilidad, el gerente deberá ser deductivo y a la vez intuitivo. Deberá ver lo

que otros no ven y le será muy útil adelantarse a los hechos, como fruto de su capacidad de análisis. Gerenciar una empresa exige esfuerzo y dedicación y sobre todo el empleo permanente de la creatividad, la imaginación y de una alta capacidad para tomar decisiones y resolver problemas de manera muy rápida, con el fin de optimizar los beneficios que se puedan obtener de los recursos que dispone, sean propios o de terceros. La gran parte de las enfermeras trabajan en centros hospitalarios o comunitarios, que se encuentran administrados con una mecánica muy compleja, con principios de alta burocracia, de gran centralización, y excesiva división de tareas. Con frecuencia la organización, los servicios, y el trabajo se establecen con el enfoque médico del diagnóstico y del tratamiento. Por otro lado existen múltiples grupos de poder, los jefes, los médicos, los sindicatos y diversos grupos profesionales, lo cual genera algunos problemas en relación al reconocimiento, estatus, comunicación, autonomía y responsabilidad, que pueden complicar las actividades para una gestión del cuidado exitosa (36).

Otero J. (35), nos dice que ser gerente es un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Los procesos se gerencian en función a que se deben establecer procedimientos, pautas, normas, reglamentos, manuales, protocolos, o disposiciones generales y particulares que permitan a los trabajadores obtener el éxito con regularidad y relativa facilidad, para eso existe un gerente: Para orientar y dirigir. Para ser un buen gerente se debe alcanzar habitualmente eficiencia y eficacia. “Hacer bien lo que debe ser hecho”. Quien no lo logra estará manifestando carencia en su eficiencia gerencial. Gerenciar los resultados puede depender del nivel de capacitación y antecedentes educativos y formativos tanto del gerente como del personal de la empresa, pero también estará en relación con la influencia de una serie de elementos que constituyen el entorno en el cual la estructura empresarial se desenvuelve. Por lo tanto gerenciar estructuras, procesos y resultados son ejercicios fundamentales de la gerencia. Por estos elementos debemos comenzar al pretender gerenciar un servicio de salud (35).



Diers D. (31), define a la enfermera gerente como aquella profesional que tiene la facultad de dirigir las labores de enfermería de una unidad de servicios sanitarios asistenciales, planificando y coordinando las actividades diarias que la enfermera debe realizar, supervisando al personal y la atención basados en el cumplimiento de recomendaciones y cuidados ordenados por los médicos, a fin de lograr el equilibrio en la salud de los pacientes. Por lo tanto ser gerente en un servicio de salud, implica empoderarse en el trabajo administrativo, es así que la mayor parte del trabajo del administrador de servicios de enfermería consiste en resolver problemas para resolver los problemas, para lo cual se necesitan cuatro cosas: modelos, conceptos, proceso analítico e información; las primeras tres se relacionan estrechamente con las teorías de la administración, de ahí que es importante definir en que consiste administrar un servicio de enfermería

En enfermería, a pesar de que, en su estructura administrativa aún no se utiliza el termino Gerente, funcionalmente si se observa estos niveles. Así entonces, la enfermera al actuar, administrativamente, sea como supervisora, jefe de servicio y/o coordinadora, se ubica en el espacio del gerente medio de la institución hospitalaria, encaminando sus acciones con y por medio de su equipo de enfermería, generando un desempeño armónico y estable que se direcciona hacia el logro del objetivo que es asegurar el cuidado de enfermería de calidad, con respeto y libre de riesgos. El enfermero que desempeña un cargo gerencial, debe asumir la responsabilidad definiendo sus funciones, desarrollando su filosofía de trabajo, formándose para llevar a cabo su trabajo con técnicas e instrumentos actualizados, manteniendo las relaciones humanas de tal forma que el desarrollo del trabajo vaya encaminado a los objetivos, liderando el servicio de enfermería y propiciando el trabajo en equipo (31).

Un gerente de enfermería, anteriormente conocido como jefe de enfermeras, es responsable de la administración, y tareas clínicas de una unidad de enfermería. La función del gerente de enfermería es similar a la de un director ejecutivo, un gerente de enfermería supervisa 5 áreas: personal, calidad, servicio, crecimiento empresarial y solvencia financiera. A su vez, un gerente de enfermería debe ser flexible,

consistente y accesible en la forma en que maneja la gente y los recursos para proporcionar la atención al paciente de la mejor manera posible. Al brindarle al personal de enfermería una voz en la toma de decisiones sobre la atención al paciente, se asegura de que van a trabajar en equipo con ese objetivo común. Asimismo, un gerente de enfermería es miembro de los mandos medios, la supervisión de los proveedores de atención directa en la internación y la presentación de informes a un director de enfermería del nivel ejecutivo. En esta posición, aboga por los pacientes y el personal, mientras que apoya las misiones y valores de la organización en su unidad de enfermería. Dado que su rol es tanto clínico como administrativo, un gerente de enfermería debe desarrollar una infraestructura para garantizar que se brinde una alta calidad constante en la atención a los pacientes en todo momento (37).

Es necesario que el profesional de enfermería se empodere dentro de los grupos que lideran una institución de salud, asumiendo cargos o roles que le permitan gestionar los servicios de enfermería sin temor y sin sentirse ajena a las responsabilidades que el cargo trae consigo, frente a estos hechos Otero J. (35), define el termino gestión como al proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es importante tener presente que cuando hablamos de gestión nos referimos a la direccionalidad que se da dentro de una institución como consecuencia de su gerenciamiento y la información, sobre todo en la época en que vivimos, constituyéndose en el conjunto de datos invalorable para la toma de decisiones. La información existe pero debe ser identificada, procesada, hecha realidad tangible y sobre todo, debe ser permanentemente utilizada y aprovechada. Quien no gestiona bien sus responsabilidades pierde de inmediato el respeto de sus subordinados y muy pronto el de la sociedad en la que se desenvuelve (35).

.....

Quienes creen que el llegar a ser jefe es una meta se equivocan completamente pues lo que se debe lograr es "ser buen gerente" o " buen gestor" y solamente esto es lo que lo hace a uno llegar a ser jefe, en función de ser quien dirige las actividades de un grupo humano en beneficio de otros (personas o pacientes o pobladores) (35).

Teniendo un visión conceptual más amplia de lo que significa gestionar, se hace imprescindible, conocer cómo se debe gestionar en salud, por lo que Otero J. (35), establece que “Gestionar la salud”, es lograr el máximo provecho posible de los recursos que se disponen, haciendo que estos alcancen de la mejor manera al mayor número de personas. Cuando nos referimos “al mayor provecho posible”, es expresar que siempre debemos tratar de lograr los mejores efectos posibles, empleando de la manera más eficiente y eficaz tanto los recursos humanos con que dispongamos. Por lo cual se podría definir a la gestión de los servicios de enfermería como la capacidad que tiene la enfermera gerente en emplear los mejores procesos para la atención de las personas y así obtener los mejores resultados posibles con el consiguiente impacto social positivo. Trabajar o gestionar de esta manera la salud es realizar un proceso de planificación. Cuando cada actividad lleva descrita la manera como se va a desarrollar, se deberá establecer determinados caminos o alternativas, que en gerencia se llaman “Estrategias”. Quien no gestiona bien sus responsabilidades pierde de inmediato el respeto de sus subordinados y muy pronto el de la sociedad en la que se desenvuelve (38).

Lamata F. (38), en su obra titulada “Manual de Administración y Gestión Sanitaria”, nos dice que gestionar la salud, es lograr el máximo provecho posible de los recursos que se disponen, haciendo que estos alcancen de la mejor manera al mayor número de personas. Cuando nos referimos "al mayor provecho posible" estamos expresando que siempre debemos tratar de lograr los mejores efectos posibles, empleando de la manera más eficiente y eficaz tanto los recursos físicos como los recursos humanos con que dispongamos. Sin embargo es importante plasmar la definición de gestión de la salud y ver como se aplica esta conceptualización, cuando nos referimos a gestionar los cuidados de enfermería.

A partir de lo anterior Kérouac S. (39), define la gestión del cuidado enfermero como "un proceso heurístico, dirigido a movilizar los recursos humanos y los del entorno con la intención de mantener y favorecer el cuidado de la persona que, en interacción con su entorno, vive experiencias de salud". El rol de la enfermera responsable de la gestión de los cuidados consiste en apoyar al personal

que otorga cuidados. La gestión de los cuidados va dirigida a alcanzar el objetivo que busca la práctica de enfermería, esta gestión como proceso recurre a la creatividad, la indagación y la transformación en este sentido se considera heurístico. La contribución de la enfermera jefe responsable de la gestión en enfermería es única, representa una acción necesaria para asegurar servicios de salud humanizados y de calidad en un contexto de utilización óptima de los recursos disponibles. De esta manera las enfermeras responsables de la gestión del cuidado se enfrentan a grandes retos, ejercer su actividad en un entorno caracterizado por múltiples problemas y obstáculos y dentro de éste buscar alternativas con un enfoque de gestión dirigido a garantizar la calidad del cuidado a la persona que vive experiencias de salud (39).

La gestión del cuidado en enfermería posibilita la integración y articulación de los aspectos conceptuales, metodológicos e investigativos de la disciplina en el contexto de los servicios de salud; en una lógica de aprendizaje continuo y diálogo permanente con los pacientes, sus familias y los colectivos humanos que aporte a su desarrollo y bienestar. Asimismo, es importante detallar que la finalidad de la gestión de los servicios de enfermería es obtener mejores servicios de salud y lo que se evalúa es la salud alcanzada en los usuarios, teniendo como características generales:

1. Considera como estrategia pedagógica la creatividad, la investigación y la identificación y solución de problemas;
2. Considera un análisis profundo del entorno del sector salud como parte fundamental del contexto en que se dan los cuidados de enfermería;
3. Orientada hacia la persona, el usuario, su familia, el personal de enfermería, los equipos interdisciplinarios;
4. Basada en los valores profesionales: Watson afirma que “Tanto la formación de enfermería como el sistema de suministro de cuidado de salud debe basarse en los valores humanos y deben preocuparse por el bienestar de los demás” y propone 11 supuestos relacionados con los valores del cuidado humano;
5. Se identifica como un proceso humano y social que se apoya en la influencia interpersonal, de liderazgo, de la motivación y la participación, la comunicación y la colaboración. Implica favorecer una cultura organizacional centrada en el cuidado de la persona (31).

En la actualidad resulta obvio que nadie puede discutir el derecho y la necesidad de una administración en enfermería que, dirigida por enfermeros, permita: Asumir responsabilidades, determinar y elevar la calidad asistencial, favorecer el trabajo en equipo, promover cambios en la organización laboral, resolver problemas, satisfacer las necesidades del usuarios, tomar decisiones y utilizar recursos organizadamente. Enfermería debe estar preparada para el trato de datos numéricos, demostrando la habilidad en la toma de decisiones y su participación en los procesos de gestión, lo que a su vez proporciona como respuesta, un mayor reconocimiento hacia la profesión por parte de nuestro sistema sanitario (31).

A menudo se reconoce que el papel principal de una Jefa o Gerente o Gestora en enfermería consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con la intención de cumplir eficazmente los objetivos de la institución Zarate RA (40), sin embargo nos dice que la práctica de enfermería va más allá del cumplimiento de múltiples tareas rutinarias, porque requiere de recursos intelectuales e intuitivos para tomar decisiones y realizar acciones reflexionadas, que respondan a las necesidades particulares de la persona (40). Gestionar los servicios de enfermería no es tarea sencilla, puede ser difícil desempeñar esta función cuando no se tiene una preparación previa. Sin embargo, ver al individuo, a la enfermedad y sus repercusiones, demuestra que el profesional de enfermería que asume el reto de gerenciar un servicio de salud, experimenta un sin número de vivencias o experiencias en su cotidiano quehacer laboral.

A partir de esta premisa García M. (41), define el termino vivencia como la experiencia vivida o que puede vivirse, este término genérico para cualquier fenómeno psíquico, viene hacer la experiencia que alguien vive o ha vivido y que de alguna manera entra a formar parte de su carácter. Es la experiencia emocional e intelectual de una persona, especialmente la que es muy intensa y que se incorpora a su personalidad: nuestras vivencias individuales, las vivencias de una persona en la situación terapéutica, vivencias de gran intensidad emocional, vivencias de nuestros juegos infantiles, etc. En términos generales una vivencia es aquella experiencia que

una persona vive en su vida y que de alguna manera entra a formar parte de su carácter (41).

Por otra parte, las experiencias de una persona, aunque no sean las mismas de otra persona, sin dudas son importantes de conocer, porque de alguna manera enriquecerán a quien no haya vivido algo similar y en el caso que una situación similar se le presente en el futuro tendrá herramientas para resolverla, o en su defecto, si en lo inmediato no suponen aprendizaje, seguramente satisfacerán los deseos de curiosidad que tenemos de por si los seres humanos respecto de algunas situaciones, profesiones, entre otras posibilidades (41).

Asimismo García M. (41), define a la experiencia como aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia. Generalmente, el concepto de experiencia refiere un conocimiento procedimental, es decir, cómo hacer tal o cual cosa, en lugar del conocimiento de tipo factual o qué son las cosas. En la Filosofía, se suele tratar a este tipo de conocimiento basado y forjado exclusivamente a través de la experiencia, como conocimiento empírico o conocimiento a posteriori. Y también desde ella, más precisamente desde la hermenéutica filosófica, se sostiene que las experiencias son posibles si se tienen expectativas, por eso está cree que la persona con experiencia no será la que más vivencias haya acumulado sino más bien aquella que esté capacitada para permitírselas (41).

Los sentimientos son todas las vivencias que no podemos poner en el mismo plano con los fenómenos de la conciencia del objeto ni con los actos instintivos y voluntarios, implica la subjetividad y los estados del yo, es la parte emotiva y afectiva del ser humano que surge ante una situación determinada (41).

.....

La experiencia de la vida se constituye en el fundamento y origen del sentido que condiciona las subsecuentes interpretaciones de cada nuevo suceso y actividad. La experiencia indefectiblemente conduce a la sabiduría y aunque si bien se puede obtener sabiduría luego de recibir un castigo, un reto o de haber sufrido cualquier otra cuestión que produzca ciertos movimientos internos, acercarse a aquellas personas más grandes, que ya han recorrido un largo camino, es la mejor manera de adquirir sabiduría, siempre será más redituable la compañía de estos que la de los inexpertos (41).

Un sentimiento es un estado del ánimo que se produce por causas que lo impresionan, y éstas pueden ser alegres y felices, o dolorosas y tristes. El sentimiento surge como resultado de una emoción que permite que el sujeto sea consciente de su estado anímico. Los sentimientos están vinculados a la dinámica cerebral y determinan cómo una persona reacciona ante distintos eventos. Se trata de impulsos de la sensibilidad hacia aquello imaginado como positivo o negativo. En otras palabras, los sentimientos son emociones conceptualizadas que determinan el estado de ánimo. Cuando éstos son sanos, es posible alcanzar la felicidad y conseguir que la dinámica cerebral fluya con normalidad (42).

La expectativa resulta ser el sentimiento de esperanza que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo o cualquier otro tipo de conquista en su vida. Cabe destacar, que la expectativa suele aparecer en aquellos casos rodeados de incertidumbre en los cuales no se puede todavía confirmar qué ocurrirá respecto de algo. Entonces, en ese contexto, la expectativa será entre el abanico de posibilidades a sucederse la suposición más realista y la que más se ajuste a lo que sucederá finalmente. Casi siempre, el concepto de expectativa, aparece vinculado a una situación que es sumamente factible que se produzca, aunque, como la expectativa implica una certeza mayor que la esperanza, se encontrará basada en situaciones que la convierten en una concreta posibilidad (42).

De acuerdo a la naturaleza del presente estudio, es importante citar la teoría administrativa, que ha permitido darle sustento a nuestra investigación, es así que tenemos como teorista a Peter F. Drucker, padre de la Teoría Moderna de la Administración.

Peter F. Drucker citado por Edersheim E. (43), propone que se adopte un enfoque participativo para fijar los objetivos, sostiene que se deben definir las metas del administrador de acuerdo con las contribuciones que cada uno pueda hacer para lograr el éxito de la compañía o departamento del que forman parte, afirma que los individuos deben subordinar sus objetivos a los de la organización. Drucker, es creador también de la administración por objetivos, es así que en la década de los

años cincuenta, cuando las empresas norteamericanas atravesaban por fuertes presiones dio como resultado “la administración por presión”, con la finalidad de ejercer mayor control y mayor resistencia; fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, incorporando una mayor participación de todos los miembros, descentralizando las decisiones, permitiendo el autocontrol y la autoevaluación. La administración por objetivos es en sí un proceso administrativo por el cual tanto el jefe como el empleado tienen claro las metas y objetivos establecidos por la organización, es decir que se obtendrán los resultados que están dispuestos a alcanzar teniendo en cuenta la participación en grupo que es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos (43).

El ejecutivo eficiente según Drucker citado por Edersheim E. (43), viene hacer aquella persona que toma una decisión como un dictamen, una elección entre varias cosas, pero rara vez se trata de una opción entre lo correcto y lo incorrecto. Sin embargo, todo ejecutivo efectivo sabe bien que nadie es lo suficientemente objetivo como para eludir sus propias opiniones o hipótesis sobre aquello que requiera definir su rumbo mediante una decisión, por eso la opinión no es valorable a menos que se contraste con la realidad. Además, la decisión no surge de un consenso sobre los hechos, sino que toda decisión correcta es fruto del choque y conflicto de opiniones divergentes y de un serio análisis de todas las alternativas, para poder elegir la que sea más conveniente (43).

La regla básica de la toma de decisiones establece que éstas surgen únicamente de la discrepancia. Cuando se les da cierto grado de libertad en relación con la forma como realizan su trabajo, se motiva a las personas con mayor eficiencia que cuando todos los actos se prescriben con anticipación. Cuando pueden tomar algunas decisiones relativas a su trabajo, su desempeño es mejor que cuando alguien más toma todas las decisiones por ellos, cuando se las trata como personas, responden de forma más adecuada que cuando se las considera engranajes de una máquina, estas opiniones son especialmente válidas cuando se trata de personal profesional, incluyendo a las enfermeras. Si bien este análisis se puede aplicar a cualquier profesional del área de la atención de salud, nos concentraremos en la



enfermera profesional. Una característica distintiva de las enfermeras profesionales es la gran necesidad que tienen de decidir por sí mismas. Las enfermeras profesionales se motivan a sí mismas para ingresar y dedicarse a la profesión, y realizan sus actividades diarias de tal manera que satisfagan sus objetivos personales (43).

Conforme se han descrito los referentes conceptuales y se ha detallado la teoría administrativa que han servido de base a este estudio, es importante también mencionar que esta investigación se sustenta en los fundamentos teóricos de Afaf Ibrahim Meleis.

Meleis AI. (44), explicaba que la gestión de los cuidados se ejerce no solamente con los recursos que dan las teorías de la administración, sino también con las relaciones y concepciones propias de la disciplina de enfermería: es el cuidado de la persona, el centro del servicio de enfermería. Identifica a la gestión como un proceso humano y social que se apoya en la influencia interpersonal del liderazgo, de la motivación y participación, la comunicación y colaboración. Utilizando el pensamiento enfermero, la enfermera y enfermero gestor favorece una cultura organizacional centrada en el cuidado de la persona. El rol de la enfermera y enfermero responsables de la gestión de los cuidados consiste en apoyar al personal que otorga cuidados. La gestión de los cuidados va dirigida a alcanzar el objetivo que busca la práctica de enfermería. Esta gestión como proceso recurre a la creatividad, indagación y transformación, que en este sentido se considera heurístico.

Para Meleis citada por Zarate RA (40), nos dice que la contribución de la enfermera jefe responsable de la gestión en enfermería es única, representa una acción necesaria para asegurar servicios de salud humanizados y de calidad en un contexto de utilización óptima de los recursos disponibles. De esta manera, los responsables de la gestión del cuidado enfrentan grandes retos: ejercer su actividad en un entorno caracterizado por múltiples problemas y obstáculos, y buscar alternativas con un enfoque de gestión dirigido a garantizarla calidad del cuidado a la persona que vive experiencias de salud. La práctica de enfermería en este contexto

sugiere la creación de un cuidado basado en una concepción de la disciplina enfermera y orientado hacia lo que se realiza con la persona o en nombre de ella, más que lo que se hace a la persona (técnicas) o para ella (dar un medicamento). Ello plantea la necesidad de nuevos estilos de gestión dirigidos a un cuidado personalizado, basado en la experiencia particular de salud (40).

Meleis AI (44), define a la gestión del cuidado de enfermería como la aplicación de un juicio profesional en la planificación, organización, motivación y control de la provisión de cuidados, oportunos, seguros, integrales, que aseguren la continuidad de la atención y se sustenten en lineamientos estratégicos, para obtener como producto final la salud. Esta teorista, sostiene que la dirección de los cuidados de enfermería debe tener una visión clara y explícita de la disciplina de enfermería con el fin de contribuir de manera distinta a la solución de los problemas relativos a los cuidados, a los pacientes, su familia y al personal. La dirección de los cuidados tiene la responsabilidad de crear una cultura de organización que favorezca la práctica de los cuidados, seleccionar prioridades, elaboración de políticas, selección del personal con excelente formación en cuidados de enfermería, desarrollar la capacitación y la implementación de un modelo para guiar la práctica de enfermería (44).

Meléis AI (44), señala que la gestión de los cuidados se ejerce no solamente con los recursos que ofrecen las teorías de la administración, sino también con las relaciones y concepciones propias de la disciplina de enfermería; es el cuidado de la persona, el centro del servicio de enfermería. También afirma que la enfermería ha atravesado numerosas etapas en la búsqueda de la identidad profesional y autenticidad y define cuatro etapas: 1.- práctica; 2.- educación y administración; 3.- investigación y 4.- de desarrollo teórico". En esta última etapa considera que se aceptó la complejidad de la naturaleza de enfermería y la posibilidad de trabajar con múltiples paradigmas, la necesidad de probar y corroborar los planteamientos más importantes de diferentes teorías, antes de descartar las y la idea de aceptar la permanencia de diversos modelos y teorías en el campo docente, investigativo y de la práctica.

Meleis AI (44), sostiene que la dirección de los cuidados de enfermería debe tener una visión clara y explícita de la disciplina de enfermería con el fin de contribuir de manera distinta a la solución de los problemas relativos a los cuidados, a los pacientes, su familia y al personal. La dirección de los cuidados tiene la responsabilidad de crear una cultura de organización que favorezca la práctica de los cuidados, seleccionar prioridades, elaboración de políticas, selección del personal con excelente formación en cuidados enfermeros, desarrollar la capacitación y la implementación de un modelo para guiar la práctica de enfermería (44).

En este contexto Meleis citada por Marriner et al. (45), sostiene que es necesario diseñar algunas estrategias que pueden ser consideradas por los responsables de la gestión del cuidado, a manera de ejemplo: - Discutir con el personal los valores, los paradigmas, los conceptos y los objetivos de los cuidados. - Ayudar a otros profesionales, a los pacientes y familiares a comprender la contribución de la disciplina de enfermería para mejorar la salud individual y colectiva (a través de la investigación y la aplicación en la práctica). - Apoyar los principios inherentes al cuidado de las personas. - Explicar que la intervención terapéutica de enfermería requiere utilizar más tiempo que una intervención médica. Porque la enfermera utiliza la interacción, la relación de ayuda y sus recursos personales (44).

### **3.2. REFERENCIAL TEÓRICO FILOSÓFICO**

La presente investigación tiene como esencia la filosofía de Heidegger, para este filósofo alemán su principal trabajo fue el encontrar respuesta a ¿qué es el ser?, y para hallar respuesta ante tal interrogante tuvo que, entre otras cosas, indagar en la naturaleza de las emociones, más específicamente en “los estados de ánimo”, como él los llamaba, los cuales son la base de la conciencia humana consiguiendo de esta manera una nueva visión del ser humano y su naturaleza.

## El pensamiento a luz de Martin Heidegger

Heidegger nació el 26 de septiembre de 1889, en Alemania. En 1915 se aproximó a Husserl, tornándose su discípulo y dedicándose a la fenomenología, en la comprensión del Ser. Desarrolló un método propio de interpretación y análisis, en la búsqueda de comprender los entes dotados del ser de la presencia, su sentido de ser en su existencia. Su obra “Ser y Tiempo” trae su pensamiento explicitado en texto complejo y de difícil aprehensión en un primer momento. Considera, Heidegger M. (46), a la fenomenología como “dejar y hacer ver por sí mismo aquello que se muestra, tal como se muestra a partir de sí mismo”. Por tanto, la fenomenología es una investigación que está, en la realidad, en nuestro campo de actuación, que busca lo que no está a la vista, o sea, lo que está velado, más que puede ser revelado, el sentido o la dirección del ser (46).

En el pensar de Heidegger M. (46), encontramos las expresiones óntico y lo ontológico. La instancia de los hechos que envuelve entes envolventes. El principal problema que se plantea Heidegger es la pregunta por el ser como algo constitutivo y fundamental de todo quehacer filosófico, al mismo tiempo que denuncia el olvido de esta cuestión por parte de los mismos filósofos griegos que iniciaron una investigación rigurosa sobre el ser. Platón y Aristóteles no lograron definirlo, sino que oscurecieron su sentido al tratarlo como un ente, como una "presencia" e, incluso, como una simple cópula: aquello que define sin definirse a sí mismo.

Este filósofo nos dice que el Ser es la presencia, el manifestó, lo percibido, lo comprendido y lo conocido para lo humano para “el ser-ahí” o “Dasein”, por tanto, el hombre es “Dasein” y está lanzado en el mundo. Y, siendo presencia es estar ahí, se torna siendo en el mundo, donde se comprende como ser de posibilidades. Buscó, Heidegger, comprender el ser de lo humano y en esa comprensión denominó las personas de “Ente” (46).

.....

Llamamos de “ente” muchas cosas y en sentidos diversos. Ente es todo de que hablamos, todo que entendemos, con que nos comportamos de esta o aquella manera, ente es también lo que es y como nosotros mismos somos. Ser está en aquello que es y como es, en la realidad, no ser simplemente dado..., en el valor y validez, en la presencia, en lo “há” (46).

Heidegger M. (46), se propone delimitar con precisión los ámbitos de lo ontológico (ser) y lo óntico (ente), cuya precisión asimiló al primero, al ser, con la permanencia y la eternidad, en oposición al carácter sumamente efímero y cambiante del ente. Esta precisión pretende eliminar mediante un enraizamiento del ser en la temporalidad. Heidegger intenta establecer una ontología distinta, una superación de la metafísica tradicional "olvidadiza" de la cuestión del ser, mediante una analítica existencial: es el hombre el que se pregunta por el sentido del ser (Dasein, ser-ahí) y, por lo tanto, todo estudio de esta cuestión requiere un examen previo de lo que es el hombre, entendido no de manera genérica, sino como aquello que abre la visión del ser y a través del cual se deja oír su voz. El Dasein es el hombre, aquel ser que posibilita que el ser esté presente y pueda ser interpretado, pero no ha de entenderse como una cosa, sino como un poder-ser, como el lugar en el que se manifiestan y despliegan sus posibilidades (46).

Este poder ser que es el hombre está condicionado por la facticidad. El Dasein se despliega en el absurdo de lo dado, lugar que le preexiste desde siempre y desde el cual se proyecta irrevocablemente más allá de sí mismo, como forma de realizarse como proyecto: no es todavía lo que tiene que ser y ha de dejar de ser lo que ahora es; el hombre es una anticipación de sí mismo porque es un ser-en-el-mundo. Más allá de la filosofía de Husserl, Heidegger M. (46), propone volcar la fenomenología en la hermenéutica, pues aquella no está libre de prejuicios ni puede considerarse una descripción neutral y transparente de lo real, ni la propia conciencia un yo imparcial.

La interpretación clásica del ser como substancia, como lo simplemente presente, nos indica que la idea de lo histórico-mundano está fundamentada principalmente en lo *vorhanden*, en lo ante los ojos. El Dasein mismo en cuanto caído, comprende primordialmente su historia a partir de lo histórico-mundano, aún más, comprende su historia histórico-mundana, a partir de la ocupación, se comprende a sí mismo como *vorhanden*, se concibe como substancia, como un ente más en el mundo. El Dasein con base a la interpretación tradicional del ser, comprender su ser, su propia historia desde lo histórico mundano, desde los entes que

comparecen en el mundo, este filósofo nos dice que se ha preferido dejar la palabra Dasein sin traducción por ser un término técnico de la filosofía de Heidegger ampliamente reconocido, además cualquier traducción limitaría la amplitud de sentido que este término tiene. Como dice Rivera en las notas de la página 454 de su traducción de Ser y tiempo: “Dasein significa literalmente ‘ser el ahí’, y por consiguiente se refiere al ser humano, en tanto que el ser humano está abierto a sí mismo, al mundo y a los demás seres humanos pero Dasein alude también, indirectamente al abrirse del ser mismo, a su irrupción en el ser humano” (47).

Escudero J. (48), hace referencia que Heidegger, organiza y sistematiza por primera vez su propio pensamiento en el famoso semestre de posguerra de 1919, La idea de la filosofía y el problema de la concepción del mundo. Ahí se posiciona críticamente frente a su pasado escolástico, a su formación neokantiana y a su influyente lectura de Dilthey, Pablo de Tarso y Agustín, al mismo tiempo que exprime su redescubrimiento de la filosofía práctica de Aristóteles y matiza su relación con la fenomenología de Husserl. El trabajo hermenéutico se mueve en dos direcciones: una apropiación crítica del pasado por medio de una destrucción de la historia de la ontología para profundizar en el pozo del presente y una paralela transformación hermenéutica de la fenomenología. La elección del tema, la elaboración de los conceptos y la determinación del método están marcadas por el tema de la vida humana y de su ser (48).

En opinión de Heidegger M. (46), la actitud teórica tan sólo encarna un modo de conocimiento entre otros muchos. La realidad humana en la medida en que pertenece a un determinado mundo histórico rebasa cualquier intento de ordenamiento lógico y encasillamiento conceptual. Este cambio de perspectiva abre el camino hacia una fenomenología entendida en términos de ciencia originaria de la vida; una fenomenología que empieza a tomar forma.

.....

El Dasein humano (das menschliche Dasein) en tanto que se le interroga acerca de su carácter ontológico. Esta dirección fundamental de la investigación filosófica no se impone desde fuera ni se atornilla al objeto interrogado, a la vida fáctica (dem faktischen Leben), sino que se ha de comprender como la aprehensión explícita de una actividad fundamental de la vida humana (Grundbewegtheit des faktischen Lebens) (47).

Desde la óptica de la analítica de la existencia de Ser y tiempo, estas lecciones anticipan algunas de las estructuras y tendencias fundamentales del Dasein, tales como la caída, el uno, las habladurías, la conciencia, el cuidado y la experiencia kairológica del tiempo. En todas estas interpretaciones se repite la idea de que la naturaleza de la vida no se puede aprehender de manera objetiva y transparente, sino que responde a un constante proceso de realización histórica y, por tanto, temporal. La vida humana tiene un carácter esencialmente dinámico y sus modos de comportamiento responden primordialmente a formas prácticas de relacionarse con el mundo (48).

### **Filosofía de Heidegger**

Desde un principio Heidegger sostiene que el objeto, el tema de la filosofía, no puede ser otro que la misma vida humana, pero no pretende desarrollar una interpretación de la vida humana cualquiera, sino que es necesaria una investigación que revele el carácter ontológico de este ente. Esta es la meta de la filosofía, revelar la estructura ontológica de este ente; la vida fáctica. Para ello, no sirven las consideraciones de la vida humana obtenidas desde una relación sujeto-objeto, sino que se propone una especie de autointerpretación, en la que la vida se comprende a sí misma en su actividad fundamental, en su esencial facticidad, en su ejecución. Y en esta misma actividad fundamental, en la temporización de su ser, en la ejecución de su facticidad se revela esta como un ente que es preocupación por su propio ser, se preocupa por su ser, esto es de tal forma, que incluso en aquellas oportunidades en las que la vida intenta desviarse del encuentro consigo misma también le es inherente esa preocupación por su ser (47).

Pero esta preocupación, esta inquietud de la que habla Heidegger, está íntimamente vinculada con lo histórico, con el sentido histórico, y por ello “es preciso develar cuál es la relación que el Dasein mantiene con lo histórico y, por tanto, con la temporalidad. Más aún, es preciso determinar a qué tiempo nos referimos”<sup>90</sup>, por lo tanto, se ha de comprender el sentido de lo histórico que se manifiesta precisamente en la preocupación (Bekümmern). En efecto, aquello que caracteriza ontológicamente a la vida fáctica es su carácter problemático, dado que

siempre le es difícil y complicado hacerse cargo de esa responsabilidad, de esa carga que significa tomar sobre sí la propia existencia, cargar con su propia vida fáctica, y en esta preocupación o inquietud se hace manifiesto el sentido mismo de lo histórico. Cuestión que se hace patente en la tendencia de la vida a simplificar las cosas, a evadirse de la responsabilidad y de la dificultad que conlleva cargar con la propia vida, no obstante, reconocer esto, es la forma correcta de acceder a ella y de mantener el camino abierto hacia la vida fáctica en su facticidad. Estamos ante un primer boceto o esbozo de un estudio de los caracteres ontológicos fundamentales de la vida fáctica (47).

La investigación filosófica no puede ignorar el proceso de gestación histórica de la vida humana. Esto significa que la actividad filosófica arranca siempre de una situación hermenéutica previamente dada y comprendida siempre desde el trato cotidiano que mantenemos con las personas, las cosas y las situaciones que nos rodean. La aprehensión y la determinación de las cosas no son neutras, sino que se enmarcan en el horizonte de una familiaridad con un mundo previamente comprendido. La auténtica tarea de la filosofía no consiste tanto en lograr un conocimiento abstracto de los objetos como en establecer una relación práctica con nuestro mundo circundante, compartido y propio. La experiencia directa del mundo, opina Heidegger en sintonía con el concepto aristotélico de la *prâxis*, es la fuente de todo conocimiento. De ahí que la ontología de la vida humana deba partir del trato que establecemos en cada caso con las cosas, con las personas y con nosotros mismos (48).

Sin embargo, el fenómeno de la vida inmediata pertenece a otra esfera: la esfera originaria de lo preteorético. La filosofía no arranca del hecho puro del conocimiento, sino que emerge desde el fondo del mundo de la vida. En otras palabras, la vida se articula significativamente, forma parte de un universo simbólico y tiene la capacidad de autocomprenderse. Los problemas fundamentales de la fenomenología, se afirma con rotundidad que la vida no es un embrollo caótico de oscuras fluctuaciones, un pesado principio de fuerza, una monstruosidad ilimitada que todo lo devora: sólo es lo que es por estar dotada de un sentido concreto. Es más,



si en ocasiones la vida nos parece incomprensible, no es por falta de sentido, sino por un exceso de significaciones que envuelven la vida como las capas de una cebolla. La tarea de la hermenéutica consiste precisamente en perforar las capas de interpretación que la historia y la tradición han ido depositando sobre el fenómeno de la vida con el fin de lograr un acceso originario (48).

Si la cuestión filosófica central consiste en plantearse cómo acceder genuina, directa e inmediatamente al fenómeno originario de la vida, Heidegger desarrolló un método capaz de captar el sentido de la vida y de sus vivencias. De ahí la importancia que cobra la cuestión metodológica, pues el modo como abordamos el análisis de la vida determina la idea misma de filosofía. La filosofía debe volver sobre el fenómeno originario de la vida, pero sin caer en posturas irracionalistas. La filosofía académica se mueve en las coordenadas de la teoría del conocimiento.

Heidegger M. (46), ilustra este nuevo y sugestivo modo de acceder al mundo a través de la descripción de una vivencia tan banal como la de ver la cátedra. ¿Qué vemos cuando miramos la cátedra? pregunta provocativamente el joven profesor a sus atónitos estudiantes. ¿Superficies marrones que se cortan en ángulo recto? ¡De ninguna manera! [...] Esto es un cambio en la dirección de la mirada pura de la vivencia. Yo veo la cátedra de golpe, [...] en una orientación, en una iluminación, en un trasfondo. Con este ejemplo Heidegger quiere llamar la atención sobre el hecho de que las cosas no se manifiestan primariamente según el esquema sujeto-objeto; éstas sólo nos son accesibles y comprensibles desde la pertinencia previa del sujeto a un mundo simbólicamente articulado, es decir, desde el horizonte de precomprensión del mundo inherente al ser humano. Así, pues, la vivencia inmediata del mundo circundante no arranca de la esfera de objetos colocados ante mí y que percibo, sino del plexo de útiles de los que me cuido y comprendo (46).

.....

La filosofía es una ontología fenomenológica universal que tiene su punto de partida en la hermenéutica del Dasein, la cual, como analítica de la existencia, ha fijado el término del hilo conductor de todo cuestionamiento filosófico en el punto donde éste surge y en el que, a su vez, repercute. La convicción que preside esta vinculación de la filosofía a la vida fáctica es doble: por un lado, que como ya sabemos, es el nivel de lo originario, de la emergencia del sentido; por otro, que su sentido no es algo oculto que hay que buscar detrás de ella, sino justamente al revés, que reside en ella, que la facticidad es por sí misma inteligible, dotada de una significatividad propia, que puede ser reconocida si el pensamiento logra el modo adecuado de acceder a ella (46).

No es que primero veamos colores, superficies o formas de un objeto para posteriormente asignarle un significado; en realidad, de alguna manera ya comprendemos las cosas gracias a nuestra familiaridad con el mundo en el que habitualmente vivimos. Con este cambio de perspectiva se consuma la transformación hermenéutica de la fenomenología. La significatividad primaria del mundo circundante se diluye en la llamada actitud teórica de la ciencia, en la puesta en paréntesis de la actitud natural que encontramos en la fenomenología husserliana. Por ello, Heidegger afirma que la actitud teórica es expoliadora de la vida. Con esta actitud abandonamos el ámbito inmediato de la realidad para situarnos en el ámbito de la reflexión y de la determinación analítica de las vivencias.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, nos hallamos frente a dos conceptos de fenomenología (la Fenomenología de Husserl y la fenomenología de Heidegger) que se diferencian básicamente en la determinación de la intuición fenomenológica: Husserl comprende esta intuición en términos de un «ver reflexivo», mientras que Heidegger la caracteriza como una «intuición hermenéutica». La donación de la vivencia de la cátedra ilustra a la perfección el modo teórico de acceder a la vida y sus vivencias que plantea la fenomenología reflexiva de Husserl y el modo preteórico de la fenomenología hermenéutica de Heidegger. Husserl parte siempre en opinión de Heidegger de una conciencia que percibe las cosas para a continuación determinar el contenido objetivo de las vivencias a través de un mecanismo de representación reflexiva que, en última instancia, trae consigo una ruptura con el mundo de la vida; en cambio, Heidegger arranca de una vida fáctica que comprende los entes que comparecen en su trato cotidiano con el mundo por medio de una repetición comprensiva que debe permitir una verdadera apropiación de las vivencias de nuestro mundo circundante (48).

### **Definiendo la cotidianidad como el estar-en-el-mundo predominante**

Como la comprensión íntegra de este concepto tan sólo es posible desde un análisis ontológico de la estructura de la existencia, una respuesta a tales interrogantes podríamos encontrarla entonces, en las indagaciones filosóficas de

aquel pensador que por vez primera abordó sistemáticamente desde esta perspectiva, la relación entre cotidianidad, tiempo y existencia según Martin Heidegger.

Este filósofo alemán, expresa el concepto de cotidianidad colocando que “cotidianidad es, antes, un modo de ser de la presencia, justamente y sobre todo, cuando la presencia se mueve en una cultura altamente desarrollada y diferenciada” Coloca, también que, “este estar no posee el carácter ontológico de un ser simplemente dato en conjunto dentro de un mundo” y que “en el encuentro con los otros la presencia se mantiene empeñada en ocupaciones guiadas por una circunstancia”. Es la cuestión del ser y del estar (49).

Heidegger citado por Berciano M. (49), entiende por cotidianidad (Alltäglichkeit), no las prácticas efectivas-fiestas, costumbres, rituales, por ejemplo que se puedan dar entre los miembros de una comunidad o un pueblo, y que constituye tema de estudio de la sociología y la etnología; sino, la situación de impersonalidad, normalidad e indiferencia en que se encuentra la misma temporeidad del ser humano, producto de la pérdida de sí mismo en que ha caído el sujeto debido a su propia condición de ser proyectante (49).

En la cotidianidad, el Dasein vive ajeno a su ser sí-mismo más auténtico, colocándose por tanto, como entregado a los entes del mundo, a partir de los que se interpreta. A este modo de ser regular de la existencia, que implica esencialmente un dominio anónimo de los otros Heidegger lo llama el Uno (das Man): “(...) el Dasein está sujeto al dominio de los otros en su convivir cotidiano. No es él mismo quien es; los otros le han tomado el ser (...) El quién no es éste ni aquél, no es uno mismo, ni alguno, ni la suma de todos. El ‘quién’ es el impersonal, el se o el uno.” (49).

.....

Es en el cotidiano que el ser-ahí puede mostrarse de manera inauténtica y envuelto con las ocupaciones, siendo a la manera de todos. La cotidianidad es la posibilidad de ser y la posibilidad de toda imposibilidad (46).

Heidegger (1999, p.164), esclarece el cotidiano en la expresión: “modo de ser en que la presencia se mantiene, en la mayoría de las veces y antes de todo, la presencia es absorbida por su mundo”. Es aquí que nos encontramos, en un mundo público, del lugar de todos y de nadie, donde está el espacio del “agente”, de los gestos y de las hablas. Siendo entonces, un espacio de todos y de nadie, donde el cotidiano nos es familiar y estamos en él, repitiendo siempre las mismas cosas (47).

Esta condición ‘cadente’ implica que en su estar-en-el-mundo, el dominio que ejercen los demás sobre el sujeto sea aceptado inconcusa y tácitamente<sup>1</sup>. A este modo de estar vuelto hacia los otros del cuidado que predomina en la cotidianidad, Heidegger lo llama solicitud sustitutivo- aliviadora. Es decir, en su modo de ser diario, el Dasein, por su inclinación a aliviarse de la carga que le pone su condición de arrojado, se halla pues irresponsable ante su propio destino. En la cotidianidad él está perdido en los quehaceres de todos los días, entretenido con la sucesión infinita y monótona de horas y dominado por los otros y por los demás entes. En su estar-en-el-mundo fáctico este modo de ser se manifiesta en el Dasein cadente, en la habladuría-escibiduría (conversación y expresión escrita carente de fundamento); en la curiosidad (avidez de lo nuevo por lo nuevo) y en la ambigüedad (tenso vigilarse unos a otros) (49).

En su forma de ser cotidiana, el sujeto se mueve pues en la esfera de lo recibido, pero regularmente no lo capta como tradición posibilitante, sino como objetualidades dispersas en su mero presente impersonal, de modo que a ellos no le añade su propio carácter destinal, sino que por el contrario se pierde en ellos, siendo dominado acriticamente. Al respecto expresa Heidegger: “Lo decisivo es tan sólo el inadvertido dominio de los otros, que el Dasein, en cuanto coestar, ya ha aceptado sin darse cuenta. Uno mismo forma parte de los otros y refuerza su poder” (49).

### **Fenomenología Hermenéutica de Heidegger**

Escudero J. (48), hace mención que Heidegger, rechaza la idea de que la reflexión pueda satisfacer la exigencia fenomenológica de mantenerse fiel al ámbito de donación inmediata de la conciencia. La adopción espontánea y acítica de la posición teórica es la verdadera responsable de la deformación de la vida. Este cambio de perspectiva encierra el núcleo de la transformación hermenéutica de la fenomenología llevada a cabo por Heidegger en las ya mencionadas lecciones de 1919. Con esta transformación se produce una sustitución del modelo de la filosofía de la conciencia asentado en la percepción por el paradigma de la filosofía hermenéutica basada en la comprensión (48).

La idea de la filosofía y el problema de la concepción del mundo, a la luz de la fenomenología hermenéutica de Heidegger se pueden ver de la siguiente manera a través de las siguientes concepciones:

**Significado** (Bedeutung) La percepción sensible conserva su validez, pero pierde su carácter primario y fundante en favor de la comprensión inmediata y ateorética de la vida humana. Las cosas, personas y situaciones del mundo cotidiano no aparecen primariamente como objetos percibidos, sino como objetos revestidos de un significado concreto.

**Cómo** (Wie) La actitud ateorética y genuinamente fenomenológica no establece las propiedades objetivas de los entes que aparecen en el mundo en el que vivimos, sino el modo como nos insertamos en él. Se realiza un análisis de las estructuras de la vida humana inspirado en el método hermenéutico de las ciencias del espíritu con el fin de mostrar las raíces significativas que nutren el subsuelo del mundo ya precomprendido en cada caso por la vida humana y de mostrar el modo, el cómo de su manifestación fenoménica (por ejemplo, en términos de ser-en-el-mundo, cuidado, solicitud, uno, caída, etcétera).

**Apropiación** (Ereignis) Mecanismo de la repetición comprensiva de las vivencias circunmundantes que trata de aprehender prerreflexiva-mente su forma originaria de donación en mi yo histórico.

**Vivencia** (Er-lebnis) Resultado de la aplicación de la actitud ateorética y hermenéutica a la hora de interpretar las vivencias del mundo circundante.

**Comprensión** (Verstehen) Método que consiste en penetrar en las tramas de significación que configuran el mundo como un espacio simbólico irrebasable y un horizonte de sentido ya siempre abierto y a disposición del individuo. No responde a un ejercicio de objetivación y representificación, sino a un ejercicio de inmersión en la textura histórica de la vida.

**Ciencia originaria** (Urwissenschaft) La concepción heideggeriana de la fenomenología se mueve en la esfera originaria de la vida fáctica y no en la región de una determinada ciencia. La comprensión que la vida tiene de sí misma y que extrae directamente de su relación práctica con el mundo se articula en términos de indicadores formales.

**Cuidado** (Sorge) Heidegger niega la existencia de una región psíquica como ámbito propio de la intencionalidad y coloca el acento en el cuidado que la vida presta a las vivencias del mundo circundante.

**Angustia** (Angst) El acceso originario al mundo acontece o sobreviene a través de una afección fundamental como la de la angustia. La angustia tiene una enorme importancia metodológica, porque de una manera pasiva (esto es, sin que el yo ejecute una actitud reflexiva) permite alcanzar un nivel de auto-transparencia similar a la reducción husserliana.

**Repetición** (Wiederholung) Heidegger parte de la base de que la vida fáctica tiene un modo prerreflexivo de revelarse a sí misma antes de su explicitación reflexiva. La repetición es una prolongación de ese primer movimiento de autocomprensión; es decir, la vida misma es consciente de este saber de sí en el nivel primario y espontáneo de donación prerreflexiva (48).

En la fenomenología hermenéutica se opera una clara distinción entre actitud teórica y actitud fenomenológica. Precisamente esta primacía de lo teórico, como ya hemos advertido, impide un acceso genuino al ámbito de donación inmediata de la vida y sus vivencias. De ahí que una ciencia originaria de la vida fáctica tenga que hacer frente a la pregunta metodológica fundamental de cómo pasamos de la simple intuición a la descripción de su contenido, de cómo logramos un acceso directo a la esfera de la vida.

De la Maza L. (50), nos dice que Heidegger es crítico respecto de la pretensión husserliana de captar esencias de un modo inmediato. La apertura de un fenómeno solo es posible sobre la base de una precomprensión del mismo, la cual se revelará como inadecuada si conduce a distorsiones y encubrimientos y como adecuada si muestra ser fecunda en el sentido de tener la fuerza suficiente para abrir el fenómeno que se quiere comprender. En lugar de un criterio absoluto de evidencia hay que hacerse cargo de la radical finitud e historicidad de todo esfuerzo cognoscitivo. En este sentido, la fenomenología debe vincularse a la hermenéutica, lo que ocurre especialmente a partir de las lecciones sobre Ontología o Hermenéutica de la facticidad, de 1923 (50).

Heidegger citado por De la Maza F. (50), convierte explícitamente la cuestión ontológica del sentido del ser en la pregunta central de su filosofar. Que la vida fáctica procure comprenderse a sí misma de un modo preteórico, es una cierta forma de ser en una peculiar relación con todas las otras cosas que son, y al ocuparse de sí misma está presente esa comprensión de su propio ser. Pero Heidegger no solo comienza a identificar la filosofía fenomenológica con la ontología, sino también a esta última como “hermenéutica de la facticidad”, y define su tarea como “interpretación que la facticidad hace de sí misma”, o el darse a conocer la vida fáctica a sí misma (50). Heidegger sostiene que el movimiento hermenéutico de la autointerpretación está esencialmente determinado por el hecho de que la vida fáctica se da de un modo distorsionado, pues siempre está encubriéndose a sí mismo. Este encubrimiento es tan originario como la noticia que la vida originaria tiene de sí misma. No es un encubrimiento absoluto, sino una especie de desfiguración. Eso es lo que hace posible la comprensión. El problema de la hermenéutica consiste en encontrar una interpretación que disuelva este encubrimiento originario.

En *Ser y Tiempo* Heidegger vuelve a plantear la pregunta por el sentido del ser, y sostiene que la filosofía no puede lanzarse a ciegas sobre el ser, olvidando las condiciones bajo las cuales su sentido es buscado y podría ser hallado. La metafísica occidental no se habría hecho cargo suficientemente de estas cuestiones y no habría sabido, a juicio de Heidegger, distinguir adecuadamente el ser respecto de determinadas formas de entidad o conceptualizaciones abstractas. La pregunta por el ser debe plantearse en toda su radicalidad y a partir de la situación de quien la formula, situación que determina no solo la pregunta, sino también la dirección de la respuesta (50).

**¿Cómo se articula la fenomenología con la hermenéutica?** El concepto heideggeriano de “fenomenología” se basa en una peculiar interpretación de los conceptos de “fenómeno” y de “logos”. Por “fenómeno” (Phänomen) entiende algo que no es una mera manifestación (Erscheinung) en el sentido de algo que se anuncia sin mostrarse, como por ejemplo los síntomas de una enfermedad, sino más bien la patencia o revelación de lo que la cosa es en sí misma. Tampoco es “apariencia”

(Schein), es decir, algo que se muestra como lo que no es. Pero tanto la manifestación como la apariencia se fundan, de diferente manera, en el fenómeno. Por su parte, el “logos” es entendido como el hacer ver aquello de lo que se habla, el descubrimiento de lo que estaba encubierto. Por lo tanto, la fenomenología es el método que consiste en “hacer ver desde sí mismo aquello que se muestra, y hacerlo ver tal como se muestra desde sí mismo” (50).

La hermenéutica de la facticidad comienza preguntándose por la situación hermenéutica a partir de la cual comprender el ser de la vida fáctica. Para Heidegger no se puede adoptar ninguna actitud, ni siquiera la pura reflexión teórica, que no implique un determinado modo de situarse al que corresponde un modo correlativo de aparecer. No existe la pura autotransparencia de la mirada teórica, un puro reflejo neutro de lo que es. La mirada fenomenológica tiene una estructura intencional determinada por la propia vida fáctica, en la que se asienta toda forma de mirar. La situación hermenéutica se define por un lugar desde donde se mira, una dirección hacia la que se mira y un horizonte hasta donde llega la mirada y dentro del que se mueve lo que ella aspira a ver (50).

Como podemos ver, Heidegger con su interpretación de la hermenéutica, genera una verdadera revolución en relación a la forma tradicional de entenderla y se distancia claramente de su definición clásica. La hermenéutica deja de ser considerada como simple interpretación del sentido o del significado de un texto o del pensamiento de un autor determinado, ahora ha de ser capaz de interpretar la vida fáctica en sí misma y desde sí misma, cumpliendo así con una tendencia esencial de la vida de interpretarse a sí misma, y como quehacer fundamental de la propia filosofía (48).

.....

La hermenéutica es el autoesclarecimiento de este comprender y sólo en forma derivada, una metodología de la ciencia histórica (46).

La paradoja heideggeriana de una hermenéutica de la facticidad no significa, ciertamente, una interpretación que pretenda “comprender” la facticidad como tal; sería un verdadero contrasentido querer comprender, pese a todo, lo nada-más-que-fáctico, lo cerrado a todo “sentido”. Hermenéutica de la facticidad quiere decir más bien que hay que entender la existencia misma como la ejecución de la comprensión y la interpretación y que en ello reside su característica ontológica. Gadamer, H., “Ser, espíritu, Dios” en Los caminos de Heidegger, op. cit., p. 168. (47).



Heidegger no puede estar de acuerdo con la reducción histórica que plantea Husserl para el método fenomenológico. Según Husserl, debemos contemplar las cosas con una mirada neutral, sin una predisposición determinada. Hay que desconectar todas las concepciones filosóficas, teológicas, científicas, axiológicas que impiden describir los fenómenos tal como se manifiestan desnudamente a la conciencia. Heidegger considera, por el contrario, que poner entre paréntesis la historia, solo sirve para encubrir los prejuicios operantes en toda descripción que se vale de conceptos. Todos los conceptos están saturados de tradición y de teoría, de manera que si se pretende ignorar aquello, operan de todas maneras de un modo inadvertido. Para tener una relación libre con la historia es necesario realizar una “destrucción” fenomenológica de la ontología. Con ello no se trata de realizar una operación meramente negativa, sino de posibilitar un acceso positivo al fenómeno, mediante el desmontaje de las tendencias negativas ocultas y el descubrimiento de posibilidades nuevas que permanecen latentes en el pensamiento anterior (48).

Nuestra propia existencia encarna una determinada representación e interpretación del mundo. El ser es lenguaje y tiempo, y nuestro contacto con las cosas está siempre mediado por prejuicios y expectativas como consecuencia del uso del lenguaje. Cualquier respuesta a una pregunta acerca de la realidad se halla manipulada de antemano, ya que siempre existe una precomprensión acerca de todo lo que pienso. Esta precomprensión de las cosas produce una circularidad natural en la comprensión que va de lo incomprendido a lo comprendido, y que ha sido denominada "círculo hermenéutico". Por ejemplo, para responder a la pregunta "¿Qué es una obra de arte?", es necesario saber previamente qué es el arte, ahora bien, ¿cómo conozco éste si no reconozco las obras? El círculo hermenéutico no es exactamente un límite o un error del conocimiento (como condenaría la lógica clásica y el pensamiento científico) sino algo intrínseco al hombre e inevitable, pero que se constituye como una oportunidad que nos permite conocer el todo a través de las partes y viceversa (51).

.....

“Heidegger quiere desde el comienzo de su pensar una renovación radical de la filosofía; y considera ésta desde la perspectiva del mundo de la vida, de un mundo que es histórico, que está en el acaecer histórico y es temporal” (47).

Es decir, no es fenómeno en el sentido antes descrito, por lo que tiene que ser sacado a luz, dado que se encuentra en la raíz de todos los otros fenómenos que se encuentran en primer plano. En el mundo circundante, cotidiano de las cosas “a la mano”, todas las cosas están relacionadas entre sí y tienen una función y un significado comprensible, que depende del modo como los hombres proyectan su existencia. Las cosas no tienen un significado en sí mismas, pues significan algo distinto para alguien que se proyecta como artesano, como deportista, como científico, etc. Cada una de estas proyecciones determina en vista de qué hacemos uso de las cosas (51).

El filósofo Heidegger no niega que la filosofía tenga que regirse por las cosas mismas. Pero el fenómeno del que se ocupa primeramente la fenomenología está primeramente oculto, encubierto, obstruido. Ese fenómeno no es otro que el ser, y es ocultado o encubierto por todos los demás fenómenos que acaparan nuestra atención de un modo inmediato. Es decir, no es fenómeno en el sentido antes descrito, por lo que tiene que ser sacado a luz, dado que se encuentra en la raíz de todos los otros fenómenos que se encuentran en primer plano. En el mundo circundante, cotidiano de las cosas “a la mano”, todas las cosas están relacionadas entre sí y tienen una función y un significado comprensible, que depende del modo como los hombres proyectan su existencia. Las cosas no tienen un significado en sí mismas, pues significan algo distinto para alguien que se proyecta como artesano, como deportista, como científico, etc. Cada una de estas proyecciones determina en vista de qué hacemos uso de las cosas (51).

Heidegger llama “interpretación” a un desarrollo ulterior de la comprensión, la que se apropia de lo comprendido, haciéndolo expreso o explícito. Una forma elemental de interpretación que se da en la vida cotidiana es designada por Heidegger “ver en torno” o “circunspección”, que ocurre, por ejemplo, cuando se interrumpe el curso normal de la actividad práctica. Un martillo no funciona bien, lo que provoca un preguntarse por él “en cuanto qué” o “cómo” del martillo o de la actividad que trato de realizar con él. Esta pregunta puede llegar a derivar en caso extremo hasta la teoría pura sobre la esencia de los instrumentos en general (51).

En Ser y Tiempo, Heidegger afirma que lo que hace posible la apropiación es el sentido, al que define así: “Sentido es el horizonte del proyecto, estructurado por el haber-previo, la manera previa de ver y la manera de entender previa, horizonte desde el cual algo se hace comprensible en cuanto algo”. El sentido es aquello en base a lo cual podemos comprender algo en tanto que algo, aquello hacia lo que se proyecta la existencia humana y desde lo cual es posible comprender mejor a los entes, hacerse cargo de ellos como algo, determinado. Es una estructura del hombre en tanto que Dasein, no es algo que esté adherido a los entes, u oculto detrás de ellos, ni flotando en algún espacio ideal. En ese “hacia dónde” ya está dado por anticipado lo que se comprende, de tres maneras: Lo que se interpreta se posee ya de antemano, recortado o perfilado de una cierta manera y acompañado de una cierta conceptualización (51).

Si la interpretación de mueve dentro de lo ya comprendido y se nutre de ello, entonces se mueve en un círculo. Pero no se trata de un círculo vicioso, sino de un círculo hermenéutico. Es decir, no es un círculo que haya que eliminar del saber, como aspiran a hacerlo algunos historiógrafos positivistas, sino un círculo en el que hay que entrar de manera adecuada. Lejos de hacer caducar las cosas mismas, conlleva, según Heidegger, la exigencia de legitimar la interpretación desde las cosas mismas: la “primera, constante y última tarea de la interpretación consiste en no dejar que el haber previo, la manera previa de ver y la manera de entender previa le sean dados por simples ocurrencias y opiniones populares, sino en asegurarse el carácter científico del tema mediante la elaboración de esa estructura de prioridad a partir de las cosas mismas” (51).

Heidegger afirma que la verdad como adecuación es también una verdad derivada. En efecto, la verdad-adequación consiste en una relación de tipo especial, que es la relación tal-como. Se trata de una relación en la que de algún modo debe cumplirse una igualdad. Esta relación de igualdad se realiza al hacerse igual el contenido ideal del juicio con la cosa conocida, es decir, al entrar en relación de concordancia ese contenido ideal con la cosa expresada. Para que merezca el calificativo de verdadera, esa relación tiene que ser comprobada de alguna manera.

Pero la comprobación exige que la cosa o el ente esté descubierto, que el objeto se muestre como él mismo, en su entidad. No puede haber verificación sin un previo mostrarse de los entes. Por ello Heidegger rehabilita el sentido originario del concepto griego de la verdad como *alétheia* o desencubrimiento (51).

Con estas consideraciones, Heidegger pone a la filosofía en la disyuntiva de seguir el camino tradicional orientado al discurso científico-apofántico o bien orientarse hacia aquellas formas del discurso que abren a una situación y que por lo mismo conducen a una verdad distinta a la de la concepción tradicional. En último término, el modelo que inspira a Heidegger es bíblico: la Palabra ilumina una situación e interviene en ella transformándola, por lo que tiene que ser interpretada y aplicada de maneras siempre nuevas en la historia. Heidegger ha sido uno de los filósofos más importantes e influyentes en el nuevo panorama de la filosofía contemporánea, muchas de cuyas corrientes, como el existencialismo y la hermenéutica, se han configurado en un inevitable diálogo con su obra (50).

La hermenéutica es fenomenológica, lo cual significa que su ámbito objetivo-la vida fáctica en relación con el modo de su ser y de su hablar –se considera, según la temática y el método de la investigación, como un fenómeno. La estructura objetiva que caracteriza a algo como fenómeno, la intencionalidad plena (el estar referido a, el horizonte de referencia como tal, el acto de referirse, el despliegue temporal de ese acto, la custodia de ese despliegue temporal), no es otra que la del objeto que tiene el carácter ontológico de la vida fáctica (*Seinschakter des faktischen Lebens*). La intencionalidad, entendida pura y simplemente como el estar-referido-a, es el primer carácter fenoménico de la actividad fundamental de la vida (es decir, el cuidado) (48).

Este filósofo, contribuyó con su pensamiento existencialista a poner el énfasis en el ser y la ontología tanto como en el lenguaje, y trató de aportar a una fenomenología a partir de las siguientes premisas: - La fenomenología debe poner de manifiesto qué hay oculto en la experiencia común diaria. - Describió lo que llamaba la ‘estructura de la cotidianidad’, o ‘ser en el mundo’, que él pensó que era un

sistema interrelacionado de aptitudes, papeles sociales, proyectos e intenciones. - El individuo, y, por extensión el ser humano, es lo que uno hace en el mundo, pues una reducción fenomenológica a la experiencia privada es imposible. - Como la acción humana se compone de un dominio directo de los objetos, no es necesario situar una entidad especial mental, llamada significado, para explicar la intencionalidad. - La situación, en el momento de realizar proyectos, es un tipo de intencionalidad más trascendente y fundamentadora que la manifestada sólo con mirar o pensar sobre los objetos, y esta intencionalidad más fundamental es la que hace posible la direccionalidad desde el saber científico (52).

### **El método fenomenológico de la investigación**

El término “fenomenología” expresa una máxima que puede ser formulada así: “¡a las cosas mismas!” frente a todas las construcciones en el aire, a los hallazgos fortuitos, frente a la recepción de conceptos sólo aparentemente legitimados, frente a las pseudopreguntas que con frecuencia se propagan como “problemas” a través de generaciones. Pero, podría objetarse que esta máxima es demasiado obvia y que, por otra parte, no hace más que expresar el principio de todo conocimiento científico. Y no se ve por qué esta trivialidad haya de incluirse explícitamente como característica de una investigación. Efectivamente, se trata de “algo obvio”, y esta cosa obvia la queremos ver de cerca, en la medida en que con ello podamos ilustrar el procedimiento de este tratado. Nos limitaremos, pues, a la exposición del concepto preliminar de la fenomenología (46).

La expresión consta de dos partes: fenómeno y logos. Ambas remontan a términos griegos: αἰνόμενον y λόγος. Tomado externamente, el término “fenomenología” está formado de un modo semejante a teología, biología, sociología, nombres que se traducen por ciencia de Dios, de la vida, de la sociedad. La fenomenología sería, pues, la ciencia de los fenómenos. El concepto preliminar de la fenomenología deberá ser expuesto mediante la caracterización de lo que se quiere decir con cada uno de los componentes de aquel término “fenómeno” y “logos” y mediante la fijación del sentido del nombre compuesto por ellos. La historia de la

palabra misma, surgida presumiblemente en la escuela de Wolff, no tiene aquí mayor importancia (46).

### **La Facticidad**

Soberano R. (48), nos dice que Heidegger aclara este término de la siguiente forma: “la facticidad (Faktizität) es el nombre que le damos al carácter de ser de “nuestro” existir “propio” (“eigenen” Daseins). Más exactamente, la expresión significa: ese existir en cada ocasión (Jeweilig) (Fenómeno de la “ocasionalidad” (Jeweiligkeit); aquí por lo que toca a su ser. “Que el existir está aquí para sí mismo en el cómo de su ser más propio”.

Con esta definición el pensador alemán logra uno de los objetivos principales que ha guiado su filosofía en estos años, la de alejarse de una consideración meramente teórica de la vida, apuntando más bien a una caracterización de ese fenómeno, que hace referencia a nuestra propia existencia en su ejecución, y con el término *Jeweiligkeit* alude al carácter del ser en cada ocasión, en cada caso, se refiere entonces al carácter temporal de la vida fáctica (48).

Esta forma de entender la facticidad es para Heidegger el punto de partida del distanciamiento que toma respecto a la actitud teórica, esta no puede cumplir con los requerimientos o con las condiciones necesarias para conseguir un acceso adecuado a la experiencia originaria de la vida fáctica. La filosofía siguiendo los dictados de la ciencia se dirige primeramente al objeto y lo entiende según una estructura explicativa que pregunta por sus causas, siguiendo los cánones de una mirada teórico cognoscitivo de objetos (48).

### **El concepto preliminar de la fenomenología**

Si nos representamos concretamente lo que se ha alcanzado en la interpretación de los términos “fenómeno” y “logos”, saltará a la vista la íntima relación que hay entre las cosas a las que estos términos se refieren. (...) El término fenomenología tiene un sentido diferente al de expresiones tales como teología y otras semejantes. Éstas nombran los objetos de las respectivas ciencias en su

contenido quiditativo propioxlix. “Fenomenología” no designa el objeto de sus investigaciones ni caracteriza su contenido quiditativo. La palabra sólo da información acerca de la manera de mostrar y de tratar lo que en esta ciencia debe ser tratado. Ciencia “de” los fenómenos quiere decir: un modo tal de captar los objetos, que todo lo que se discuta acerca de ellos debe ser tratado en directa mostración y justificación. El mismo sentido tiene la expresión, en el fondo tautológico, de “fenomenología descriptiva”. Descripción no significa aquí una manera de proceder como la que tiene lugar, por ejemplo, en la morfología botánica una vez más, el término tiene un sentido prohibitivo: abstenerse de toda determinación inevidente (46).

El carácter de la descripción misma, el sentido específico del λόγος, sólo podrá fijarse a partir de la “cosa” que debe ser “descrita”, e.d. determinada científicamente en el modo de comparecencia propio de los fenómenos. La significación del concepto formal y vulgar de fenómeno autoriza a llamar formalmente fenomenología a toda mostración del ente tal como se muestra en sí mismo. Ahora bien, ¿qué es lo que debe tomarse en consideración para desformalizar el concepto formal de fenómeno y convertirlo en un concepto fenomenológico, y cómo se distingue éste del vulgar? ¿Qué es eso que la fenomenología debe “hacer ver”? ¿A qué se debe llamar “fenómeno” en un sentido eminente? ¿Qué es lo que por esencia necesariamente debe ser tema de una mostración explícita? Evidentemente, aquello que de un modo inmediato y regular precisamente no se muestra, aquello que queda oculto en lo que inmediata y regularmente se muestra, pero que al mismo tiempo es algo que pertenece esencialmente a lo que inmediata y regularmente se muestra, hasta el punto de constituir su sentido y fundamento (46).

Ahora bien, aquello que eminentemente permanece oculto o recae de nuevo en el encubrimiento, o sólo se muestra “disimulado”, no es este o aquel ente, sino, como lo han mostrado las consideraciones anteriores, el ser del ente. El ser puede quedar hasta tal punto encubierto que llegue a ser olvidado, y de esta manera enmudezca toda pregunta acerca de él o acerca de su sentido. Aquello, pues, que en

un sentido eminente y por su contenido más propio exige convertirse en fenómeno, la fenomenología lo ha tomado temáticamente “entre manos” como objeto (46).

Fenomenología es el modo de acceso y de determinación evidenciante de lo que debe constituir el tema de la ontología. La ontología sólo es posible como fenomenología. El concepto fenomenológico de fenómeno entiende como aquello que se muestra el ser del ente, su sentido, sus modificaciones y derivados. Y este mostrarse no es un mostrarse cualquiera, ni tampoco algo así como un (36) manifestarse. El ser del ente es lo que menos puede ser concebido como algo “detrás” de lo cual aún habría otra cosa que “no aparece”. “Detrás” de los fenómenos de la fenomenología, por esencia no hay ninguna otra cosa; en cambio, es posible que permanezca oculto lo que debe convertirse en fenómeno. Y precisamente se requiere de la fenomenología porque los fenómenos inmediata y regularmente no están dados. Encubrimiento es el contraconcepto de “fenómeno” (46).

En el mundo de la Enfermería resulta difícil objetivar las verdades a través de los conocimientos empíricos por la complejidad de las vivencias y experiencias del ser humano dentro del contexto de salud y enfermedad. Al profundizar y ampliar nuestro foco de interés hacia lo humano, orientándolo hacia las tendencias más recientes de la investigación, se busca la comprensión de estos fenómenos que exigen un conocimiento basado en los principios científicos que lo sustentan así como también los principales recursos metodológicos, que permiten la captación de estos fenómenos pocos explotados en el área de la disciplina (52).

La expresión fenomenología podría ser formulada en griego de la siguiente manera: λέγειν τὰ φαινόμενα. Pero, como λέγειν quiere decir ἀποφαίνεσθαι, fenomenología significará entonces: ἀποφαίνεσθαι τὰ φαινόμενα: hacer ver desde sí mismo aquello que se muestra, y hacerlo ver tal como se muestra desde sí mismo. Éste es el sentido formal de la investigación que se autodenomina fenomenología. Se podría definir entonces a la Fenomenología como la ciencia de los fenómenos, que permite ver lo que se muestra tal como se muestra por sí mismo. Fenomenología es



la forma de acceder a lo que debe ser tema de la ontología y de los entes, su sentido, sus modificaciones y derivados (46).

El objetivo de la fenomenología interpretativa es comprender las habilidades, prácticas y experiencias cotidianas y articular las similitudes y las diferencias en los significados, compromisos, prácticas, habilidades y experiencias. La fenomenología interpretativa intenta desarrollar un entendimiento e interpretación ser humano basado en sus compromisos, significado y prácticas. Sin embargo, los seres humanos como seres históricos, situados y multifacéticos son comprendidos en aspectos finitos y específicos. Comprender o entender a los seres humanos exige escuchar sus voces, sus historias y experiencias. El entendimiento oposicional, no es suficiente para interpretar las experiencias humanas porque dan un entendimiento incompleto de éstas experiencias (50).

### III

## METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo de investigación

En el presente estudio de investigación se aplicó la **investigación cualitativa con enfoque fenomenológico**.

La investigación cualitativa nos permite la exploración de los humanos por los humanos, de modo que reconoce el valor de toda evidencia, la inevitabilidad y la valía de la subjetividad, el valor de una visión holística y la integración de todos los patrones del saber. La investigación cualitativa se basa en la premisa de que el conocimiento de los seres humanos no es posible sin describir las experiencias de los propios hombres, de la forma en que los viven y como los describen ellos mismos. Busca la comprensión de aquello que se estudia, orientada más al aspecto humano, dando la base para una atención integral, multidisciplinaria y personalizada (53).

Denzin y Lincoln citados por García C. et al. (54), definen al proceso de investigación cualitativa a partir de tres actividades genéricas interconectadas entre sí, que han recibido numerosos nombres incluyendo: Teoría, método, análisis, analogía, epistemología y metodología. De esta forma cada investigador se enfrenta al mundo desde un conjunto de ideas. Un marco (teoría) que determina una serie de cuestiones (epistemología) que son examinadas de una forma determinada (metodología, análisis).

Martins y Bicudo, citado por Do Prado M. (55), nos dicen que la investigación cualitativa busca una comprensión particular del fenómeno que estudia y entiende el significado de aquello que se muestra en lo que es diferente de los hechos, que son controlados una vez que se han definido. La investigación cualitativa no se preocupa de generalizaciones, principios y leyes. El foco de su atención se centra en lo específica, en lo individual, lo peculiar, busca siempre la comprensión y no la explicación de los fenómenos estudiados y abandona la generalización (55).

El Contenido de la investigación cualitativa es propio y peculiar, involucra una interrogación, perplejidad e inquietud que envuelve una trayectoria en torno de ella. Cuando se trabaja con investigación cualitativa, se está interesado en la cualidad que se va a mostrar con base en la interrogación. La descripción es el resultado de una relación dialógica que se da entre un sujeto y otro. Es una manifestación de verdad de los sujetos que colaboran con el investigador. Interesa la comprensión de las cualidades o atributos, por lo tanto no tiene variables sino interrogantes (55).

Dentro de las diferentes metodologías que conforman la investigación cualitativa, el presente trabajo aborda la investigación de tipo fenomenológico, teniendo como uno de sus más dignos representantes al filósofo alemán Martín Heidegger, quien siguiendo una fenomenología desde la comprensión, basada en la historicidad, la llamó “Fenomenología Hermenéutica”, estos estudios fenomenológicos pretenden dar cuenta de la esencia del significado, hacen preguntas donde se trata de develar la esencia de una experiencia, esta metodología no representa el proceso de desarrollo del espíritu, sino la apropiación de este proceso por una conciencia que debe, en primer lugar, liberarse así misma de las concreciones exteriores y alcanzar el saber puro a través de la experiencia de la reflexión. Su problema consiste en que por eso mismo no puede ser ya ciencia y que, sin embargo tiene que poder reclamar “validez científica” (46).

La fenomenología es una actitud y también un método para conocer la realidad de una manera objetiva, no quedándose en una mera explicación de los hechos (positivismo), sino adentrándose en su propio núcleo constituyente: las esencias de las cosas. La fenomenología es una depuración. La tarea fundamental de la fenomenología consiste en atenerse exclusivamente a lo dado, desprendiéndolo de todo ropaje superfluo o añadido que no le pertenezca esencialmente. En esto consiste fundamentalmente la epojé que se lleva a cabo en la reducción fenoménica o externa, en abstenerse de emitir un juicio acerca de la cuestión de la existencia, tomándola exclusivamente como un aparecer en mi conciencia (52).

El estudio de la fenomenología es una disciplina que implica el ejercicio de reducción de la amplia gama de conocimientos sobre los movimientos de la conciencia, movimientos que se producen al tener contacto con los objetos y el descubrimiento de la intencionalidad que es el enlace entre el uno y el otro. En síntesis, el método fenomenológico, consiste en: - Examinar todos los contenidos de la conciencia. -Determinar si tales contenidos son reales, ideales, imaginarios, etc. - Suspender la conciencia fenomenológica, de manera tal que resulta posible atenerse a lo dado en cuanto a tal y describirlo en su pureza (56).

### **3.2. Método de investigación**

En la presente investigación el método de estudio utilizado fue la fenomenología basada en las ideas filosóficas de Martin Heidegger, quien define a la fenomenología en su obra Ser y Tiempo como: lo que se muestra, sacar a la luz, hacer que algo sea visible en sí mismo, poner a la luz. Lo que se puede mostrar, en sí mismo, por sí mismo, de diferentes maneras, según cual sea el modo de acceso a ello (46).

La fenomenología de Heidegger mira las cosas por sí mismas. Un fenómeno para Heidegger es lo que se muestra por sí mismo, lo que se hace manifiesto y visible por sí mismo. Una entidad puede manifestarse por sí misma de diferentes maneras dependiendo del acceso que se tenga a ésta. La fenomenología es investigación sobre el ser de los entes. El ser de los entes es comprensible como "fenómeno", es decir, en cuanto un mostrarse en su cómo (46).

La fenomenología de Heidegger considera que no es posible tener un conocimiento objetivo sobre el ser humano, porque todo el conocimiento es generado por personas que son y están en un mundo, que tratan de entender personas que también son y están en un mundo. Se comprende mediante la comparación de lo que se necesita entender con algo que ya se conoce. Entender es circular; se está siempre en un círculo hermenéutico o de interpretación. Una frase, por ejemplo, es una unidad de entendimiento. Las palabras se entienden con relación al significado de

toda la frase. El significado de la frase depende del significado de las palabras individuales en la frase. Un concepto deriva su significado del contexto donde se encuentra, pero el contexto está formado por los elementos a los cuales da significado. La lógica no es suficiente para el entendimiento (52).

La fenomenología, es una disciplina que implica el ejercicio de reducción de la amplia gama de conocimientos sobre los movimientos de la conciencia, movimientos que se producen al tener contacto con los objetos y el descubrimiento de la intencionalidad que es el enlace entre el uno y el otro. En síntesis, el método Fenomenológico que es el alcance entre el uno y el otro. En síntesis, el método fenomenológico, consiste en:

1. Examinar todos los contenidos de la conciencia.
2. Determinar si tales contenidos son reales contenido, ideales, imaginarios, etc.
3. Suspender la conciencia fenomenológica, de manera tal que resulta posible atenerse a lo dado en cuanto a tal y describirlo en su pureza (56).

La idea fundamental de la fenomenología es la intencionalidad. Ella expresa un carácter esencial de la conciencia que consiste en referirse siempre a un objeto. Por medio de la reducción fenomenológica, que excluye del conocimiento de un objeto todas las opiniones sobre lo que ese objeto sea, revela a tal objeto solo como referencia de la conciencia como fenómeno que está frente a ella. Este “Estar frente a ella”, revela la característica intencional de la conciencia en cuanto que esté siempre dirigida hacia un objeto. Pero la intencionalidad de la conciencia no tiene solo carácter perceptivo, sino un comportamiento general que abarca todos los actos humanos que son intencionales en tanto que se dirigen, de una u otra forma, a una cosa del mundo (57).

Taylor B. (58), afirma que la investigación fenomenológica es el estudio de las esencias de los fenómenos, es un intento sistemático de develar las estructuras significativas internas del mundo de la vida; la descripción de los significados vividos, existenciales, procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana.

### **3.3. Sujetos de la investigación**

Los sujetos de estudio fueron los enfermeros jefes y/o coordinadores del servicio de enfermería de la Unidad de Dirección y Unidad de Línea del Hospital III Chimbote de EsSalud - Chimbote.

- Requisitos para integrar la muestra:
- Enfermeros (as) que desempeñan o han desempeñado un cargo gerencial de jefes y/o coordinadores de los servicios del Hospital III EsSalud - Chimbote.
- Enfermeros (as) jefes y/o coordinadores de diferentes sexos.
- Enfermeros (as) jefes y/o coordinadores que no presenten problemas de comunicación.
- Enfermeros (as) jefes y/o coordinadores que firmen su consentimiento informado.
- Enfermeros (as) jefes y/o coordinadores conscientes de sus actos.

#### **Tamaño de la muestra:**

La muestra utilizada en la presente investigación estuvo conformada por 10 enfermeras que desempeñaron o se encuentran desempeñando el cargo de enfermera jefe y/o coordinadora de los servicios de enfermería del Hospital III Chimbote-EsSalud, quienes cumplieron con los requisitos de inclusión.

### **3.4. Escenario de estudio**

El escenario dentro del cual se desarrolló la investigación fue el hospital III EsSalud - Chimbote, que se encuentra ubicado en la Urb. Laderas del Norte, Av. Circunvalación N°119, ciudad de Chimbote, el estudio se aplicó a todos los enfermeros (as) que hayan asumido cargo gerencial, a nivel de la jefatura del servicio de enfermería, así como a nivel de la coordinación de los servicios asistenciales de enfermería.

El Servicio de Enfermería, es una unidad orgánica de línea de la Dirección del Hospital III - Chimbote; y cuya estructura funcional es la siguiente:

### **Unidad de Dirección**

- Jefatura de Servicio de Enfermería.

### **Unidad de Línea**

- Coordinadores de Hospitalización: Medicina, Cirugía, Ginecología, Pediatría, y Neonatología.
- Coordinación de Unidad de Cuidados Intensivos.
- Coordinación de Centro Quirúrgico.
- Coordinación de Unidad Renal.
- Coordinación de Consultorios Externos.
- Coordinación de Programas MAI Adulto y MAI Niño.

## **3.5. Procedimiento de Recolección de datos cualitativos**

### **- Técnicas de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos fue la entrevista personalizada abierta a profundidad. Delgado J. et al. (59), nos dicen que la entrevista es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información a la persona, que se instituye y desenvuelve a partir de su capacidad para dar cuenta de la experiencia individual del informante. Para Burns N. et al. (60) la entrevista abierta a profundidad es un proceso de interacción específico y parcialmente controlado en la que se puede empezar con una pregunta general como: ¿Cuál es cotidiano de la enfermera (o) gerente en la gestión de los servicios de enfermería del Hospital III EsSalud - Chimbote?

Se utilizó el criterio de saturación tipo bola de nieve, llegando a saturarse la muestra con sujetos entrevistados, los mismos que cumplieron con los siguientes requisitos de inclusión. Es importante destacar que en la investigación cualitativa la representatividad, no es importante ya que lo que se busca es conocer la subjetividad. En la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. Si en la investigación cualitativa

buscamos conocer la subjetividad, resulta imposible siquiera pensar que esta pudiera generalizarse (53).

Para la recolección de la información se empleó la entrevista en profundidad, ya que esta se puede entender como una conversación libre en la que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos, que ayuden al informante a brindar mayor información. Así mismo la entrevista en profundidad se caracteriza por tener un propósito explícito, aunque se comience hablando de algún aspecto intrascendente, que no tiene que ver con la investigación hasta llegar a tratar el tema en cuestión. Este tipo de entrevista supone un aprendizaje mutuo en el que hay un conocimiento bidireccional de creencias, cultura, sociedad, desde la forma más espontánea del participante. A este tipo de entrevista también se llama entrevistas informales, por lo flexible que resultan las respuestas a las preguntas que pudieran formularse, se pueden realizar en un parque, una cafetería, en el lugar que prefieran el informante y el entrevistador.

De manera que la entrevista en profundidad es una interacción entre personas en las cuales se generara una comunicación en donde una de ellas conversara sobre un tema específico, en este caso respecto a cómo ha sido su experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería, y la investigadora tratara de interpretar la información que le han suministrado. En la entrevista en profundidad se emplea la grabadora, para así poder grabar toda la conversación, tomando en cuenta que se debe contar con la autorización verbal de la persona a entrevistar (61).

En la presente investigación, se formularon tres preguntas, las cuales fueron grabadas previo consentimiento informado del sujeto de investigación, las preguntas estuvieron orientadas hacia los objetivos del estudio, obviando en lo posible las preguntas con respuestas estructuradas y evitando emitir opinión que pudiera cambiar o manipular la respuesta de la persona, dejando que esta exprese todos sus sentimientos y emociones, con la finalidad de no perder la esencia misma del discurso.



## **- Procesamiento de datos**

Martins J. et al. (61) consideran que siempre que se desee develar la vivencia o experiencia de la persona sobre una determinada situación es preciso realizar la entrevista como única técnica que posibilita la obtención de datos relevantes sobre su mundo-su vida. Mencionan que la trayectoria fenomenológica presenta tres momentos, que no deben ser vistos como pasos o secuencias, sino como momentos de la reflexión. Estos momentos fueron utilizados en la presente investigación tal como se describen a continuación.

### **Momentos de la Trayectoria:**

**a.- Descripción fenomenológica.-** Se hace posible a través del mirar atento a las descripciones de los sujetos (enfermeras gerentes), respecto a sus experiencias en el proceso de gestión de los servicios de enfermería, cuyo lenguaje denota la manera por la cual representan el mundo para sí mismos. Las descripciones deben ser espontáneas, ingenuas y no deberán estar influenciadas por sugerencias o indicaciones, haciéndose posible a través del mirar atento a las descripciones de los sujetos de las situaciones por ellos vividas (62).

Para realizar este procedimiento se utilizó como recurso la entrevista abierta a profundidad y a través del diálogo que se generó entre un sujeto y el investigador. Se identificó a la persona sujeto de estudio, la cual fue escogida al azar, a través del dialogo se inició la presentación respectiva por ambas partes, para mantener cierta confianza, luego se procedió a realizar la pregunta de rigor y se dejó que el sujeto de investigación exprese libremente sus experiencias, para obtener datos sin modificar, el mismo que fue grabado permitiendo captar todos los fenómenos que ocurrían durante el discurso, obteniendo así una adecuada información correspondiente al objetivo de la investigación. Procediendo luego a realizar la descripción fenomenológica, definiendo las experiencias de cada persona sin perder, ni modificar la esencia misma del discurso.

Citamos un ejemplo, respecto a la aplicación de la descripción fenomenológica en la investigación a través del discurso N° 01.

**¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Para mí ha sido una experiencia muy buena, pues cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo en la práctica pude ver que era una labor bastante compleja, llena de problemas por resolver<sup>1</sup>, y cuando una pensaba que ya se acababan los problemas, aparecían nuevos problemas, pero a pesar de todo ello, me ha permitido adquirir una gran experiencia y me ha hecho sentir una persona muy útil<sup>2</sup>, desempeñar este cargo me ha permitido dar mucho por enfermería, y sobre todo ha logrado que actué y me desenvuelva en esferas que como una enfermera general no lo hubiera podido hacer<sup>3</sup>.

Debo a su vez decirte que hubieron momentos que decaía y pensaba en que te has metido, no estas realmente preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema que aparecía en el servicio era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente<sup>4</sup>, no es fácil ser jefa, más aún si en el camino encuentras muchos limitantes, porque esas son piedras que muchas veces no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo<sup>5</sup>.

**¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?**

Me sentí muy contenta, a pesar como te mencione de las constantes dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes muchas veces no ven la realidad de la enfermería y creen los médicos tener siempre la razón<sup>6</sup>, y una tiene que estar ahí luchando contra sus ideas y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión, sobre la opinión de las autoridades<sup>7</sup>, pero para eso está la jefa pues una tiene también que hacer valer su cargo, pues una no está simplemente pintada en un cargo, sino que una debe hacerse respetar, exigiendo que ellos respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo<sup>8</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Mira, las expectativas que tuve cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al momento que decide postular para este cargo<sup>9</sup>, sin embargo en el camino vas viendo que mucho de lo que planificaste no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo por parte de los jefes, una a su vez en el día va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo<sup>10</sup>, sin embargo una tiene que tratar de cumplir con lo que se trazó, para que también las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes a las demás sino que también tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha también por los intereses de ellas<sup>11</sup>.

Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se deje de ver a esta como una simple colaboradora del médico<sup>12</sup>, pero esto no es fácil pues mucho depende de las propias colegas que ella hagan respetar su profesión, porque muchas veces con sus actitudes e inadecuado profesionalismo nos hacen quedar mal y a una como jefa nos quitan toda la iniciativa de luchar por los ideales<sup>13</sup>, pues una jefa no es nada sin la adecuada labor y profesionalización que demuestran todas las colegas<sup>14</sup>.

**b.- Reducción fenomenológica.-** Es el segundo momento de la trayectoria fenomenológica en la que se determina que parte de la descripción son considerados esenciales y cuáles no. El develar se logrará a través de la reflexión y variación imaginativa. La reducción no consistirá en suprimir las vivencias y experiencias descritas en los discursos, sino que se rescatará la esencia de las afirmaciones

espontáneas, sin cambiar el sentido de lo expresado referente al fenómeno interrogado para lograr así comprenderlo (62).

En el presente trabajo se buscó seleccionar las partes más importantes y esenciales con la finalidad de identificar unidades significativas de acuerdo con el objeto de investigación, realizando el análisis que permitió contribuir en las categorías, procurando colocarse en el lugar del sujeto y vivir la experiencia por él vivida. Transformando las unidades de significado en el lenguaje propio del investigador, moviéndonos hacia la comprensión de la estructura individual del fenómeno, es así que se logró desocultar las realidades múltiples presentes en cada una de las descripciones.

En el siguiente ejemplo se puede apreciar como aplicó este segundo momento de la trayectoria fenomenológica, en el cual se fue develando el sentido del pensamiento expresado en el discurso, identificándose así las unidades de significado, sin que esto conlleve a modificar el sentido del mensaje expuesto en el discurso, lo cual permitió dilucidar las categorías en la investigación:

### **CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO**

#### **UNIDAD DE SIGNIFICADO**

- 1.- Para mí ha sido una experiencia muy buena, pues cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo en la práctica pude ver que era una labor bastante compleja, llena de problemas por resolver.
- 2.- Y cuando una pensaba que ya se acababan los problemas, aparecían nuevos problemas, pero a pesar de todo ello, me ha permitido adquirir una gran experiencia y me ha hecho sentir una persona muy útil.
- 3.- Sentí que podía dar mucho por mi profesión, y sobre todo actuar en esferas que como una enfermera general no lo podía hacer.
- 4.- Debo a su vez decirte que hubieron momentos que decaía y pensaba en que te has metido, no estas realmente preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema que aparecía en el servicio era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar

#### **REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA**

- 1.-Ha sido una experiencia muy buena, cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo pude ver que era una labor compleja y llena de problemas.
- 2.-Cuando pensaba que ya se acababan los problemas aparecían nuevos problemas, pero ello me ha permitido adquirir gran experiencia y sentirme una persona muy útil.
- 3.-Podía dar mucho por mi profesión, y actuar en esferas que como una enfermera general no lo podía hacer.
- 4.-Hubieron momentos que decaía y pensaba que no estaba preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente.

adecuadamente.

5.- No es fácil ser jefa, más aún si en el camino encuentras muchos limitantes, porque esas son piedras que muchas veces no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo.

6.- Me sentí muy contenta, a pesar como te mencione de las constantes dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes muchas veces no ven la realidad de la enfermería y creen los médicos tener siempre la razón.

7.- Y una tiene que estar ahí luchando contra sus ideas y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión, sobre la opinión de las autoridades.

8.- Pero para eso está la jefa pues una tiene también que hacer valer su cargo, pues una no está simplemente pintada en un cargo, sino que una debe hacerse respetar, exigiendo que ellos respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo.

9.- Mira, las expectativas que tuve cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al momento que decide postular para este cargo.

10.- Sin embargo en el camino vas viendo que mucho de lo que planificaste no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo por parte de los jefes, una a su vez en el día va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo

11.- Sin embargo, una tiene que tratar de cumplir con lo que se trazó, para que también las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes a las demás sino que también tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha también por los intereses de ellas.

12.- Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se deje de ver a esta como una simple colaboradora del médico.

13.- Esto no es fácil, mucho depende de las propias colegas que ella hagan respetar su profesión, porque muchas veces con sus actitudes e inadecuado profesionalismo nos hacen quedar mal y a una como jefa nos quitan toda la iniciativa de luchar por los ideales.

14.- Pues una jefa no es nada sin la adecuada labor y profesionalización que demuestran todas las colegas.

5.-No es fácil ser jefa, en el camino encuentras muchos limitantes, que no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo.

6.-Me sentí contenta, a pesar de las dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes no ven la realidad de la enfermería y creen tener siempre la razón.

7.- Una tiene que luchar contra sus ideas, y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión.

8.-La jefa se debe hacer respetar, exigiendo que respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo.

9.-Las expectativas cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al postular al cargo.

10.- En el camino ves que mucho de lo planificado no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo, una va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo.

11.-Una tiene que cumplir con lo que se trazó, para que las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes, una jefa tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha por los intereses de ellas.

12.- Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se la deje de ver como una simple colaboradora del médico.

13.- No es fácil, mucho depende que las colegas hagan respetar la profesión, porque con actitudes e inadecuado profesionalismo hacen quedar mal y quitan la iniciativa de luchar por los ideales.

14.- Una jefa no es nada sino cumple su labor con profesionalismo y lo demuestra a todas las colegas.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

#### **GERENCIAR EN ENFERMERÍA ES UNA LABOR COMPLEJA Y LLENA DE PROBLEMAS**

1.- Ha sido una experiencia muy buena, cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo pude ver que era una labor compleja y llena de problemas (1). Cuando pensaba que ya se acababan los problemas aparecían nuevos problemas, pero ello me ha permitido adquirir gran experiencia y sentirme una persona muy útil (2).

#### **ME PERMITIÓ DAR MUCHO POR MI PROFESIÓN Y ACTUAR EN UN NIVEL SUPERIOR A LA DE UNA ENFERMERA ASISTENCIAL**

2.- Desempeñar este cargo me ha permitido dar mucho por enfermería, y sobre todo ha logrado que actué y me desenvuelva en esferas que como una enfermera general no lo hubiera podido hacer (3).

#### **RESOLVER CADA PROBLEMA HA SIDO UN RETO PARA MI GESTIÓN**

3.-Hubieron momentos que decaía y pensaba que no estaba preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente (4).

#### **NO ES FÁCIL GERENCIAR, LAS AUTORIDADES NO COLABORAN Y CREEN TENER SIEMPRE LA RAZÓN**

4.- No es fácil ser jefa, en el camino encuentras muchos limitantes, que no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo (5). Me sentí contenta, a pesar de las dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes no ven la realidad de la enfermería y creen tener siempre la razón (6).Una tiene que luchar contra sus ideas, y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión (7).

#### **DEBEMOS HACER RESPETAR NUESTRO CARGO**

5.- La jefa se debe hacerse respetar, exigiendo que respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo (8).

### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

#### **GERENCIAR EN ENFERMERÍA ES UNA LABOR COMPLEJA Y LLENA DE PROBLEMAS**

1.- Ha sido una experiencia muy buena, creí que era una labor muy sencilla, sin embargo fue una labor compleja y llena de problemas, cuando pensaba que ya se acababan los problemas aparecían nuevos problemas, pero este cargo me permitió adquirir gran experiencia y sentirme una persona muy útil.

#### **ME PERMITIÓ DAR MUCHO POR MI PROFESIÓN Y ACTUAR EN UN NIVEL SUPERIOR A LA DE UNA ENFERMERA ASISTENCIAL**

2.- Desempeñar este cargo me ha permitido dar mucho por enfermería, y ha logrado que actué y me desenvuelva en esferas que como una enfermera general no lo hubiera podido hacer.

#### **RESOLVER CADA PROBLEMA HA SIDO UN RETO PARA MI GESTIÓN**

3.-Pensaba que no estaba preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente.

#### **NO ES FÁCIL GERENCIAR, LAS AUTORIDADES NO COLABORAN Y CREEN TENER SIEMPRE LA RAZÓN**

4.- No es fácil ser jefa, encuentras muchos limitantes, que no dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo, me sentí contenta, a pesar de las dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes no ven la realidad de la enfermería y creen tener siempre la razón, una tiene que luchar contra sus ideas y posiciones, a fin de hacer valer nuestra opinión.

#### **DEBEMOS HACER RESPETAR NUESTRO CARGO**

5.- La jefa se debe hacerse respetar, exigiendo que respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo.

#### **ES DIFÍCIL CUMPLIR CON EL PLAN DE TRABAJO PROGRAMADO**

6.- Las expectativas cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al postular para este cargo (9). En el camino ves que mucho de lo planificado no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo, una va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo (10). Una tiene que cumplir con lo que se trazó, para que las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes, una jefa tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha por los intereses de ellas (11).

#### **DESEO EMPODERAR A ENFERMERÍA PROFESIONALMENTE**

7.- Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se la deje de ver como una simple colaboradora del médico (12).

8.- No es fácil, mucho depende que las colegas hagan respetar la profesión, porque con actitudes e inadecuado profesionalismo hacen quedar mal y quitan la iniciativa de luchar por los ideales (13). Una jefa no es nada sino cumple su labor con profesionalismo y lo demuestra a todas las colegas (14).

#### **ES DIFÍCIL CUMPLIR CON EL PLAN DE TRABAJO PROGRAMADO**

6.- Las expectativas cuando asumí este cargo fueron muchas; uno elabora un plan de trabajo al postular para este cargo y en el camino ves que mucho de lo planificado no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo, una va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo, una tiene que cumplir con lo que se trazó, para que las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes, una jefa tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha por los intereses de ellas.

#### **DESEO EMPODERAR A ENFERMERÍA PROFESIONALMENTE**

7.- Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la enfermera, y que se la deje de ver como una simple colaboradora del médico. Mucho depende que las colegas hagan respetar la profesión, una jefa no es nada sino cumple su labor con profesionalismo y lo demuestra a todas las colegas.

**c.- Interpretación fenomenológica.-** En este tercer momento se precisa estar de lado de los pre-conceptos, y se procura mostrar una descripción real sin perder la esencia misma del discurso, buscando el movimiento del espíritu humano, a través de sus actos de percibir, intuir, imaginar, fantasear, lumbrar, raciocinar, organizar, consiguiendo así trascender a multiplicidad los diferentes aspectos del fenómeno tratado y comprender la esencia misma, que se vierte en cada una de las entrevistas (62).

En la presente investigación, se obtuvo una proposición consistente de cada una de las experiencias de las personas entrevistadas, desocultando las realidades múltiples presentes en las descripciones de las enfermeras (os) que realizaron o realizan la labor de gestión de los servicios de enfermería, la misma que consistió en develar los significados psicológicos presentes en las descripciones ingenuas naturales y espontáneas de las experiencias y vivencias de las personas entrevistadas respecto al proceso de gestionar los servicios de enfermería.

En el siguiente ejemplo se describe a profundidad el sentido del discurso, expresado en la esencia propia del mensaje expuesto, basado en el en objeto de estudio:

#### **ANÁLISIS IDEOGRÁFICO**

La persona entrevistada, manifiesta que asumir la jefatura de enfermería ha sido una buena experiencia, tornándose a veces compleja y llena de problemas, refiere que cuando pensaba que ya se habían acabado los problemas aparecían nuevos problemas, pero asumir este cargo le permitió adquirir experiencia y sentirse una persona muy útil, ya que podía dar mucho desde el cargo jefatural, permitiéndole recepcionar y resolver problemas propios de su servicio de manera oportuna y eficaz, hecho que es mucho más difícil hacer siendo una simple enfermera asistencial.

Manifiesta que una de las grandes dificultades encontradas durante su gestión, fue obtener la colaboración de las autoridades, porque ellos en su mayoría son muy cerrados en sus opiniones y perciben el trabajo de la enfermera desde otro enfoque, cuando una enfermera emite sus ideas y plasma sus estrategias de trabajo la gran mayoría de ellos piensa que estas fracasaran, y creen ellos siempre tener la razón y por eso manifiesta que si una jefa no hace respetar su cargo no podrá gestionar adecuadamente, ya que simplemente obedecerá órdenes y no tendrá capacidad de decisión y autoridad.

Asimismo, refiere que cuando se asume un cargo se elabora un plan de trabajo, con las actividades a realizar durante el periodo de gestión, manifestando que no todas las actividades programadas se suelen ejecutar, sin embargo se debe tratar de realizar la gran mayoría de ellas, a fin de que las colegas vean que la jefa está luchando por los intereses de la profesión, finalmente refiere que la labor administrativa que realiza la enfermera le permitirá empoderarse profesionalmente dejando de ser una carrera dependiente de las órdenes del médico, pero esto dependerá de la labor que realice la jefatura y de las propias enfermeras quienes deberán hacer respetar la profesión.

En la presente investigación, la interpretación fenomenológica, se construyó sobre los significados, la cual estuvo necesariamente ligada a la experiencia de cada una de las personas entrevistadas y consecuentemente a la descripción de estas. Es así, que se capturó y recopiló todos aquellos acontecimientos que ocurrieron dentro del ser humano enmarcados en sus propias vivencias y experiencias, respecto a la gestión de los servicios de enfermería, para lo cual de acuerdo a la pregunta orientadora, se utilizó el tipo de estudio cualitativo con un enfoque fenomenológico (63).

Martín J. et al. (61), abarcan momentos del fenómeno situado que representa un camino para llegar a comprender el fenómeno descrito como momentos del método de análisis cualitativo como son:

**a. Sentido del todo.-** En este momento se requirió de la capacidad investigadora para lograr comprender el relato dado por la enfermera jefe, en base al lenguaje propio del sujeto, la misma que se obtuvo a través de lecturas continuas a los discursos la misma que sirvió de base para el siguiente momento.

**b. Discriminación de las unidades de significado.-** Se logró a través de la comprensión de la naturaleza de los discursos. Para un mejor análisis se dividieron estos en unidades de significado seleccionadas con criterios psicológicos, las mismas que salieron de la esencia de cada una de las descripciones de los discursos.

**c. Transformación de expresiones del sujeto en una lengua psicológica.-** Estas transformaciones se realizaron a través de un procedimiento de reflexión y de variación imaginativa (colocarse en el lugar de la persona sujeta de investigación); el propósito de este momento es llegar a formar categorías selectivas de acuerdo al criterio adoptado.

**d. Síntesis de unidades de significado transformadas en proposiciones.-** En este momento se realizó la integración de todas las unidades de significado ya transformadas, teniendo en cuenta todas las unidades de significado que permitieron construir la estructura del fenómeno. Se evitó sintetizar demasiado los datos cualitativos, con la finalidad de no perder la esencia misma del discurso (61).

### **3.6. Consideraciones éticas y de rigor científico**

Desde el punto de vista ético, la investigación cualitativa se basa en criterios que tienen como finalidad asegurar la calidad y la objetividad de la investigación, donde se tomaron los siguientes criterios:

#### **Consideraciones éticas:**

En la recolección de datos no se tomó en cuenta el nombre de las personas y sólo se utilizó los datos necesarios e importantes para el desarrollo del estudio, teniendo en cuenta los principios éticos de la investigación: autonomía y ausencia de engaño, consentimiento informado, anonimato y confidencialidad, con la protección de los participantes y abandono de la investigación si así se diera.



**Privacidad:** Este criterio se tomó en cuenta desde el inicio de la investigación, donde se garantizó el anonimato de los usuarios participantes en la investigación. La privacidad se aplicó al no revelarse los nombres de los entrevistados, contribuyendo con ello a la protección de los participantes.

**Confidencialidad:** Se refiere a que los secretos emitidos por los usuarios, no pueden ser revelados y las grabaciones realizadas serán de carácter confidencial, los mismos que solo serán utilizados para los fines de la investigación.

**Consentimiento Informado:** El presente criterio consiste en solicitar autorización o consentimiento informado libre y voluntario a los enfermeros participantes, el cual estuvo constituido con las firmas del entrevistado, investigador y asesor de la investigación. El consentimiento informado, se aplicó al momento de solicitar el testimonio, firmando los participantes su aceptación en forma voluntaria para la participación en la presente investigación.

#### **Criterios relacionados al rigor científico:**

El rigor en la investigación fenomenológica es epistemológico, y nos permitió penetrar en el discurso de los sujetos de manera que se torne esclarecedor, para lo cual se tomaron en cuenta:

**Credibilidad:** La credibilidad se refiere a la verdad tal como la conocen, la experimentan o la sienten profundamente las personas que están siendo estudiadas y se interpreta a partir de los hallazgos con la evidencia tomada como el mundo real o la verdad en la realidad. Este criterio en la aplicación se logró cuando el investigador, a través de diversas observaciones y conversatorios prolongados con los participantes en el estudio, recolecta la información que produce hallazgos que son conocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan o sienten.

En este estudio, la credibilidad se aplicó después de haber recopilado la información brindada por los enfermeros (as) jefes, analizando a profundidad los datos obteniendo resultados confiables, rescatando lo importante y esencial del testimonio brindado.

**Aplicabilidad:** Es la aplicación de los hallazgos significativos en otros contextos donde se encontrarán personas pasando por experiencias semejantes. En la presente

investigación, los testimonios recopilados respecto a las vivencias de los enfermeros (as) jefes poseerán un contenido temático referido en categorías empíricas, que servirán de referencia para otras investigaciones que aborden temas relacionados a la Vivencias de los enfermeros administradores en la gestión de los servicios de enfermería, cumpliéndose la aplicabilidad presente en todo trabajo de investigación.

**Auditabilidad:** Este criterio está referido a la comprensión de los diferentes momentos y la lógica del trabajo de investigación por otros investigadores o lectores. La auditabilidad ha estado presente en este trabajo de investigación desde la fase del proyecto a medida que se fue describiendo el abordaje metodológico con los éxitos o limitaciones propias de la investigación hallada en el trabajo de campo y en el momento del análisis de los datos.

**Confirmabilidad:** Este criterio permitió garantizar que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones estén apoyados por los datos, existiendo la evidencia actual, apoyándose en la opinión de expertos. La confirmabilidad, se aplicó en el presente trabajo en el momento de elaborar las conclusiones finales, al tomarse en cuenta los hallazgos basados en el previo análisis de los datos, con el apoyo y asesoramiento de expertos en la materia (62).

## IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **4.1. Presentación de Resultados**

La presente investigación, es un estudio que ha permitido identificar el cotidiano de las enfermeras jefes y/o coordinadoras, dentro de su quehacer diario en el desempeño de sus funciones, describiendo cada una de las experiencias, sentimientos y expectativas que les ha tocado vivir; es así que los participantes de esta investigación han evidenciado a través de sus testimonios los logros y dificultades que lleva consigo desempeñar la labor gerencial, exponiendo a través de los discursos sus vivencias como jefes y/o coordinadores de los servicios de enfermería del Hospital III Chimbote EsSalud.

Este estudio tiene su punto de partida en la labor que realiza una jefe de enfermería y los medios y circunstancias que pasa en su quehacer diario gestionando los diferentes servicios, lidiando con los obstáculos y falta de apoyo que puede encontrar en el camino como parte del desarrollo de su labor gerencial, asumiendo retos nuevos, tratando de mantener al recurso humano bajo su mando en un total equilibrio y predisposición de trabajo, a fin de avanzar hacia los objetivos que se trazaron al iniciar su gestión, a fin de poder cumplir con su Plan de Trabajo desarrollado al momento de asumir el cargo.

Es así, que los participantes de este estudio han descrito con sus propias palabras y a través de sus experiencias vividas, los logros obtenidos y los obstáculos que han encontrado durante el periodo que duró su cargo gerencial, y lo han expuesto de manera clara, concisa, como han ido salteando las barreras encontradas en el quehacer diario, asimismo han expuesto sus logros e ideales alcanzados y la forma como su trabajo ha repercutido en engrandecer cada día más la profesión, así como han dejado percibir la gratitud que puede generar al asumir un cargo gerencial y como se le reconoce el trabajo cuando las cosas se hacen con honradez y respeto hacia las personas que están bajo su mando; es así que el presente estudio de investigación ha tenido como objetivo general analizar y comprender las

experiencias, sentimientos y expectativas de los enfermeros gerentes en la gestión de los servicios de enfermería, para lo cual se ha plasmado tres preguntas orientadoras, de las cuales emergieron categorías y unidades de significado.

Las categorías obtenidas en el presente trabajo de investigación se agruparon de acuerdo a la presentación del fenómeno del cotidiano de la enfermera gerente en la gestión de los servicios de enfermería del Hospital III EsSalud Chimbote, obteniendo 10 discursos, de los cuales emergieron 81 unidades de significado, las que fueron agrupadas en 16 categorías, las mismas que se unieron de acuerdo a la presentación del fenómeno sobre las experiencias, sentimientos y expectativas en la gestión de los servicios de enfermería.

Partiendo de la premisa que el Gerenciar es saber usar la utilidad racional en la aplicación de la administración de nuestras capacidades, para la adecuada toma de decisiones, podemos decir que en la actualidad los procesos gerenciales, son aplicables a todas las actividades y a todos los sectores del trabajo, es así que enfermería no puede ser ajena a estos cambios; asimismo es importante mencionar que el gerenciamiento involucra la ética y la cultura organizacional, los conflictos y la resolución de los mismos, las relaciones de poder, el proceso decisorio, los sistemas de información y la evaluación de los servicios y el recurso humano que es el ente fundamental del éxito de todo proceso de gestión.

El gerenciamiento en Enfermería involucra muchos aspectos tales como la calidad de vida, el equipo multiprofesional, la dotación del personal, el reclutamiento, la selección, la capacitación permanente y la evaluación del desempeño, que componen, enriquecen y que son la base del éxito de toda gestión; partiendo de esta premisa nacen las siguientes categorías:

**Dentro de las experiencias vividas durante la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:**

- A.- Vivenciando entrega y servicio a la profesión
- B.- Gerenciar es una responsabilidad innata al cargo

- C.- Ejerciendo empoderamiento y liderazgo de grupo
- D.- Experiencia novedosa y de difícil adaptación
- E.- Falta de reconocimiento a los logros obtenidos dentro de la labor gerencial de enfermería
- F.- Existen barreras que limitan la ejecución del plan de trabajo programado
- G.- Aprendiendo a organizar el recurso humano

**Dentro de los sentimientos percibidos durante la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:**

- H.- Decepción y frustración frente a la falta de apoyo
- I.- Gratitud y satisfacción por los logros
- J.- Labor sacrificada y muchas veces no reconocida por los profesionales de enfermería y autoridades.
- K.- Indiferencia y falta de colaboración por parte de las autoridades.

**Dentro de las expectativas planteadas al iniciar la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:**

- L.- Crecimiento y desarrollo de la profesión de enfermería
- LL.- Anhelando el respeto y empoderamiento de la profesión de enfermería
- M.- Planteándonos nuevas expectativas, retos personales y profesionales
- N.- Dar la oportunidad y posibilidad que otras enfermeras asuman cargos jefaturales
- Ñ.- Necesidad de una adecuada preparación en el campo de la administración gerencial

#### **4.2. Análisis y discusión de resultados**

Partiendo de la premisa que gerenciar es saber guiar a la organización hacia la maximización de sus fortalezas, pasamos a analizar cada una de las categorías enunciadas de acuerdo al fenómeno enunciado.

**Dentro de las experiencias vividas durante la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:**

### **A.- Vivenciando entrega y servicio a la profesión**

En esta primera categoría, respecto a las formas de vivenciar lo cotidiano de la enfermera gerente en la gestión de los servicios de enfermería, se encontraron las siguientes convergencias en las unidades de significado 1, 2, 3, 4 (Discursos I, IV, VIII, X).

*Desempeñar este cargo me ha permitido dar mucho por enfermería, y ha logrado que actué y me desenvuelva en esferas que como una enfermera general no lo hubiera podido hacer. (D.1)*

*Damos mucho por nuestra profesión y si no hubiera una coordinadora de enfermería el servicio sería un caos y estaría desordenado. (D.4)*

*Cuando llegas al hospital tienes que hacer tus rondas y ver que ha sucedido en la noche, si los problemas han sido superados; siempre están llamando, a veces estas durmiendo y te están comunicando algún incidente o necesidad, y tú tienes que estar atenta para darle solución. (D. 8).*

*La coordinación es un cargo de confianza y debes sentirte bien cuando realizas esta labor, porque si una no se siente bien no hará el trabajo bien, por eso todo lo hago con gusto y amor por mi profesión. (D.10)*

A través de estas unidades se expresan las experiencias vivenciales, de las enfermeras que desempeñan un cargo gerencial, manifestando que asumir esta función les ha permitido desenvolverse en esferas que no estaban acostumbradas, haciéndolas sentir personas útiles e importantes, porque a través de este cargo han podido resolver problemas propios de su servicio de manera oportuna y eficaz; asimismo, aseveran que desempeñar la función de enfermera gerente les ha permitido realizar actividades y acciones en favor de enfermería, que como enfermeras asistenciales nunca hubieran podido hacerlo.

Al respecto podemos mencionar que nuestro cotidiano que hacer se basa en las experiencias vividas, es así que Heidegger, llama a la experiencia de las cosas, “concupiscencia de los ojos”, es decir experiencia de todos los sentidos en general, porque, cuando se habla de conocer, los otros sentidos hacen suya, por una cierta analogía, la operación del ver, en la que los ojos tienen la primacía. ¿Qué pasa con

esta tendencia a la sola percepción? ¿Qué estructura existencial? del Dasein se da a conocer en el fenómeno de la curiosidad?. El estar en el mundo se absorbe inmediatamente en el mundo del que se ocupa. La ocupación está dirigida por la circunspección, que descubre a la mano y lo conserva en su estar descubierto. La circunspección proporciona a toda realización y ejecución el modo de proceder, los medios, la ocasión justa, el momento oportuno (46).

Entonces podríamos decir lo importante que es tener la experiencia previa de las cosas para conocer el fenómeno que lo compone y para adsorber en nuestra conciencia el conocimiento suficiente que nos permita hacer mejor las cosas y tomar las decisiones correctas sobre lo que acontece especialmente en el cotidiano de la vivencia de una enfermera que desempeña una función gerencial.

Es usual, a lo largo de nuestras vidas, el llevar a cabo la mayor parte de nuestras actividades cotidianas sin que se nos ocurra, siquiera, cuestionar los fundamentos que se encargan de dar coherencia a nuestra forma de concebir la realidad. Es así que Barragan O. (64), nos dice que desde la perspectiva de la historia universal, la tendencia hoy más que nunca es angustiante: el basar inconscientemente nuestras acciones vitales en una serie de conocimientos elementales, prácticos y funcionales, que permiten llevar a cabo nuestras labores eficientemente. Esta situación fuese intrascendente y apenas si valdría la pena mencionarlo si no fuera por el hecho de que, por un lado, en la medida en que se van anquilosando en nosotros los esquemas de concebir el ser de las cosas, por otro, las condiciones y necesidades contextuales de un grupo social, van exigiendo formas renovadas de enfocar los problemas (64).

De acuerdo a lo anterior, diríamos que todo lo que la enfermera gerente experimenta en su cotidiano vivir la experiencia que lleva consigo hacer frente a determinadas situaciones propias del cargo, es así que cuando una enfermera jefe hace sus rondas y ve los problemas que hubiesen sucedido en su ausencia, está buscando conocer a detalle el fenómeno para poder adoptar la mejor decisión o poder determinar si las acciones que se adoptaron en su ausencia fueron las correctas. Pero

debemos advertir que una comprensión fenomenológico hermenéutica exige que no incursionemos en el problema mediante un simple análisis erudito de las cosas, sino que el hecho de resolver un problema en el día a día de la cotidianidad de vida, la enfermera gerente debe evaluar y adoptar la mejor decisión, para lograr el éxito de su gestión, es así que a la luz del pensamiento de Heidegger, se busca lograr un punto de partida a la comprensión de la cotidianidad fundamentado en la propia existencia, es decir en el ser y el sentido de las cosas mismas.

De las afirmaciones dadas podemos citar lo expuesto por Heidegger, quien nos dice que el Dasein cotidiano está disperso en la multiplicidad de lo que “pasa” diariamente. *“Las eventualidades y circunstancias frente a las cuales el ocuparse está de antemano “tácticamente” a la espera, conforman el “destino”*. El Dasein impropriamente existente sólo contabiliza su historia a partir de lo que es objeto de ocupación. Y puesto que entonces, llevado de un lado a otro por sus “quehaceres”, el Dasein necesita, si quiere llegar a sí mismo, *recogerse* primeramente desde la *dispersión* y la *inconexión* de lo eventualmente “ocurrido”, surge, por vez primera, desde el horizonte de comprensibilidad de la historicidad impropia, el *problema* de crear una “conexión” de la existencia, entendida como una conexión de las vivencias que “también” están ahí en el sujeto. La posibilidad del predominio de este horizonte problemático se funda en la falta de resolución, que constituye la esencia de la inestabilidad del sí mismo (46).

En estas unidades la enfermera gerente expresa que las cosas que realiza las hace con amor y se siente bien haciéndolas, porque le permite dar mucho por su profesión; entonces diríamos que desde el momento en que el hombre es libre, puede rechazar su destino y hacerse el sordo a su vocación. Todo hombre tiene que hacer una elección y adoptar la mejor a fin de tomar una adecuada decisión. Puede hacer de sí mismo una cosa entre otras, subordinando su identidad a la identidad de las cosas. O puede escogerse a sí mismo auténticamente, luchando siempre por no ser inauténtico, por no convertirse jamás en una cosa. Puede aceptar su llamada al Ser. Puede sacrificarse por el Ser y vivir con un humilde acto de acción de gracias hacia el Ser (65).



El hombre, insiste Heidegger, está hecho para algo más que eso. Es el ser en el mundo. Su dignidad está por sobre todo encarecimiento. Es, sin embargo, una dignidad que puede existir sólo en intimidad de relación con el Ser. Todo interés humano debe sacrificarse a favor de la salvación de la verdad de Ser. No hay otro camino excepto la superficialidad, la inautenticidad, la identidad con las cosas. Todos nosotros somos peregrinos en busca de la casa paterna, vagabundos en los alrededores del Ser. Es preciso que llegemos a casa, aunque podemos preferir -puesto que somos libres -estar sin hogar. Si el hombre rechaza la gracia de la llamada del Ser, siempre será un viajero. Aunque el Ser es siempre un misterio, aunque nunca se revela por completo a sí mismo, sin embargo no está oculto para siempre. El único camino para traer al hombre moderno a una conciencia de su vocación es crear en él una preocupación hacia las cosas rectas (65).

Conforme lo describe Heidegger, nadie actúa por actuar, ni a nadie se le obliga asumir una responsabilidad, por ello, cuando un profesional de enfermería decide desempeñar un cargo gerencial, lo hace con la libre convicción de los buenos y malos momentos que en el transcurso de su gestión le tocará vivir, de los triunfos y fracasos, de las buenas y malas experiencias, de todos esos sentimientos y vivencias que en su cotidiano desempeño de su función como jefa de enfermería le tocará experimentar, pero frente a ello y ante todos los acontecimientos y hechos que le tocará vivir, lo hace por la libre convicción que desempeñar esa función le permitirá adquirir un mejor posicionamiento como profesional no importa lo que traiga consigo desempeñar esa función.

En otro párrafo Heidegger nos dice. "La conciencia y la culpa, la muerte y el no ser urgen al hombre en el tiempo. Tiene únicamente bastante tiempo para ser él mismo. Si vive inauténticamente, entonces el futuro no significa más que lo que vaya a suceder, y el pasado significa sólo lo que se ha hecho, lo que se ha vivido, irreversiblemente. Cuando el futuro se ve solamente como viniendo y el pasado como ido, ya no se resuelve el presente. Si el pasado habla al hombre de culpa y el futuro de exigencia, entonces el presente está lleno de determinación. Así es como deben ser las cosas. Porque el hombre no es una substancia únicamente, sino un

centro de responsabilidad para su propia naturaleza. Es sólo verdaderamente humano cuando acepta la responsabilidad de desarrollarse hasta la madurez. Su más difícil preocupación debe ser esta diligencia por llegar a ser verdaderamente humano" (65).

Es importante resaltar que en el contexto actual el trabajo que realiza la enfermera gerente es de vital ayuda en una organización de salud, por lo tanto las enfermeras para dar solución a los problemas deben tomar decisiones que les permita seguir un curso de acción para la elección de una solución más adecuada frente a un problema de tipo administrativo o de tipo clínico pensando siempre que esta decisión vaya en beneficio del paciente. En el trabajo desafiante, la responsabilidad, es un principio inherente a compromiso, asumir compromiso por las actividades asignadas (66).

Entonces diremos que las enfermeras coordinadoras, asumen esta responsabilidad siendo conocedoras de todas las implicancias que trae consigo asumir este cargo, y sobre todo porque esta designación le permitirá dar mucho por la profesión; asimismo podrá actuar y desempeñarse en otras esferas que como enfermera asistencial jamás lo hubiera podido hacer, entonces podemos decir que una enfermera que ejerce un cargo gerencial, desempeña este cargo por amor, entrega y servicio a su profesión.

### **B.- Gerenciar es una responsabilidad innata al cargo**

Esta segunda categoría, está referida a la responsabilidad que se asume la enfermera (o) gerente al momento de desempeñar un cargo gerencial en enfermería, en donde se encontraron las siguientes convergencias en las unidades de significado 5, 6, 7, 8, 9, 10 (Discursos I, II, V, VIII, IX).

*Ha sido una experiencia muy buena, creí que era una labor muy sencilla, sin embargo fue una labor compleja y llena de problemas, cuando pensaba que ya se acababan los problemas aparecían nuevos problemas, pero este cargo me permitido adquirir gran experiencia y sentirme una persona muy útil. (D.1)*

*Pensaba que no estaba preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente. (D. 1)*

*Las responsabilidades son muchas y una coordinadora debe estar pendiente que todo en el servicio vaya bien, es importante estar siempre vigilante del buen manejo del servicio, observando el trabajo del personal, también estar pendiente de la custodia de los bienes y materiales a nuestro cargo. (D.2)*

*Es una gran responsabilidad, la administración es bonita porque está en tus manos hacer todo lo posible para que las cosas salgan bien y es ingrata porque por hacer cumplir las cosas te ganas enemigos. (D.5)*

*Ser jefa es una actividad laboriosa, a veces llevas el trabajo a casa, no duermes tranquila, estás pensando que ocurra algo imprevisto; mi experiencia fue dura al inicio pero luego me adapte y cuando deje el cargo me sentí apenada, porque me acostumbre a esa rutina. (D.8)*

*Haces mucho en bien de tu profesión, asumir un cargo te permite ser más ordenada y disciplinada. (D.9)*

En las Unidades de Significado antes expuestas, podemos evidenciar, que el hecho de gerenciar implica una gran responsabilidad, si bien es cierto es una experiencia muy buena, que les hace sentir reconfortantes y optimistas frente al gran reto asumido, que a pesar de ser una labor difícil y muy compleja, la cual se encuentra llena de diversos acontecimientos que pueden ser satisfactorias e insatisfactorias por los problemas que trae consigo asumir este cargo gerencial; por todo esto, se hace necesario que el profesional que asume esta función debe hacerlo con todas las capacidades y el profesionalismo suficiente que le permita superar todos los obstáculos que en el camino se presenten, siendo capaz de adoptar la mejor decisión que traiga consigo el éxito de su gestión .

La gestión de Enfermería debe enfocarse hacia las necesidades de los pacientes en el sistema de cuidados garantizando el otorgamiento del cuidado humanizado y de calidad. Por ello es necesario asumir la responsabilidad directa en la atención al paciente, la familia y la comunidad. Al hablar de las actividades en función del paciente estamos afirmando que se planifiquen los recursos, que se organicen los servicios asistenciales teniendo en cuenta sus criterios, propiciando la

participación en la toma de decisiones que pueden influenciar en la calidad de los cuidados que prestamos. Pensar en el paciente como eje central del servicio lleva implícito el enfoque social y humano de los cuidados de enfermería, que no necesariamente contradicen el uso cada vez mayor de tecnologías de avanzada en salud (67).

El éxito de la gestión en un servicio de enfermería, también está asociada al cumplimiento de las funciones de la enfermera jefe, las cuales deben ser cumplidas con eficiencia y eficacia para así poder alcanzar los objetivos institucionales. Aunado a lo anterior, en ocasiones, la enfermera jefe de servicio, se enfrenta a situaciones tales como, deficiencias de personal, diferencias en las competencias profesionales del personal operativo, situaciones conflictivas con otros trabajadores, insuficiencia de recursos materiales, procedimientos nuevos en el servicio y sobredemanda de usuarios, por lo que se debe dar respuesta según la situación para continuar con la dinámica del servicio, propiciando el funcionamiento adecuado del mismo, lo cual es una reto meritorio en su dinámica laboral (47).

Frente a todas estas situaciones, el hecho de gerenciar es una labor compleja, realizada por la enfermera jefe quien debe gestionar de la manera más adecuada, ya que este cargo le conlleva a asumir mayores responsabilidades, aunque si bien es cierto mucha de esa entrega y amor a la profesión, no es reconocida, pues los cargos son ingratos, sienten que dan mucho y reciben poco, sin embargo se sienten reconfortadas, porque desempeñar una función gerencial, les permite trazarse metas, asimismo las vuelve más disciplinadas y ordenadas en el trabajo, lo cual se verá reflejada en el éxito de su gestión. De aquí nos enfocáramos en el pensamiento de Heidegger quien tiene la idea de la diferencia entre ese tiempo que es cambio, movilidad, dinamismo, y ese otro que es simple, imperecedero, eterno. Se aprecia aquí una idea que adquirirá un protagonismo especial en la posterior analítica del Dasein realizada por Heidegger, donde se expresa la peculiaridad del tiempo propiamente humano, de un hombre concreto, finito y la concepción del tiempo como eterno (48).

Lo anteriormente expuesto, nos hace enfocarnos en los cambios que suelen suscitarse ocasionados por los momentos que una persona atraviesa a lo largo de su vida, motivados por las circunstancias y los hechos vividos en la cotidianidad de su quehacer diario, esto lo vemos reflejado en la vivencia cotidiana de una enfermera que pasa de ser una enfermera que desempeña una función netamente asistencial, a desempeñar posteriormente un cargo gerencial, asumiendo una labor administrativa en la cual se encuentra con nuevas funciones y retos, enfrentándose a diferentes situaciones que traen consigo el día a día en la labor de una enfermera jefe y/o coordinadora desarrolla a lo largo de su gestión.

No se puede impugnar la legitimidad de tales reparos. Es justo exigir de una interpretación de la conciencia que “se” reconozca en ella el fenómeno, tal como se lo experimenta cotidianamente. Pero satisfacer esta exigencia no significa en modo alguno considerar la comprensión óptica y vulgar de la conciencia como la primera instancia para una interpretación ontológica. Y, por otra parte, los reparos recién mencionados serán prematuros mientras el análisis de la conciencia a que ellos se refieren no haya sido llevado hasta el final. Hasta ahora solamente se ha intentado retrotraer la conciencia *como, fenómeno del Dasein* a la estructura ontológica de este ente. Esto había de servir como preparación para la tarea de hacer comprensible la conciencia como *atestiguación* en el Dasein mismo *de su más propio poder ser* (46).

La experiencia de la vida se constituye en el fundamento y origen del sentido que condiciona las subsecuentes interpretaciones de cada nuevo suceso y actividad. La condición presente del actor es producto de su historia, es la concreción del total de sus experiencias subjetivas, que han sido asimiladas como subjetivamente propias. Hay una permanente transposición y adaptación del mundo con base en los referentes y elementos significativos de la propia situación biográfica. Visto como actor del mundo social, es él quien va definiendo la realidad en la que se ubica. La propia vivencia en el mundo se corrige mediante la experiencia de los otros. La orientación comprensiva se da en cooperación con otros seres humanos: el mundo tiene sentido para todos, por lo que ver el mundo como lo hace el “otro”, significaría compartir posiciones espacio temporales y explicaciones iguales se tendría que estar en su

lugar. Sin embargo, sí es posible suponer y tipificar situaciones semejantes (68).

Desempeñar un cargo gerencial es una gran responsabilidad para la enfermera que asume esta función y esto lo encontramos descritos en una de las unidades de significado; Así Ramio A. (69) define a la responsabilidad como sinónimo de autonomía y libertad, solo el ser libre es responsable. La responsabilidad es inherente a la cultura, es la responsabilidad que nace como mala conciencia o sentimiento de culpa. Sin embargo el individuo autónomo, es el ser con voluntad propia, es aquel que posee la medida del valor, que es su propia medida, y no precisa de criterios ni de pautas extrañas. La responsabilidad tiene que ver con: la libertad o autonomía, compromiso, sobre todo con otros, hasta tal punto de tener que responder de sus acciones, actitud dialógica, autoridad. En la misma línea de reflexión, se dice que el proceso de cuidar conlleva en la misma esencia, la virtud de la responsabilidad. El cuidado es responsabilidad compartida, es responsabilidad de previsión. La responsabilidad es la carga formal que pesa sobre toda acción causal y que se puede pedir cuentas de ella. Hay responsabilidad por palabra, por obra y por omisión. Podríamos decir entonces que desempeñar un cargo gerencial en los servicios de enfermería implica asumir una gran responsabilidad, la misma que debe ejecutarse de manera adecuada y equitativa frente a los superiores y subordinados, de acuerdo a las implicancias propias e inherentes al cargo (69).

Según Marriner A. (70), describe el elemento de responsabilidad como un proceso necesario para conseguir poder, para ello puede utilizarse recursos físicos, psicológicos y materiales, el hecho de mantener una buena salud física es básico para el poder personal, una dieta equilibrada, el ejercicio físico, el reposo y la relajación ayudan a conservar una buena salud, lo que facilita aumentar el poder. Los recursos psicológicos personales son también importantes para hacerse con poder hay que programarse las actividades para mantener un equilibrio tanto mental como emocional, es necesario poseer un fuerte autoconcepto personal, así como conocer bien las fuerzas y debilidades propias. Una toma de decisiones efectivas y unas resoluciones creativas de los problemas demuestran poder. Los recursos materiales pueden ser dinero, ropa, material y personal, gran parte del poder personal deriva del

control de los recursos materiales. Se puede aumentar la responsabilidad adquiriendo experiencia mediante la formación oficial, formación continuada, la formación en horas de trabajo y la lectura.

Pinto N. et al. (71) en su obra *el Rol Gerencial en Enfermería*, establece que la enfermera que gerencia un servicio tiene valores, actitudes y comportamientos, que traducen una visión distinta y específica de la gestión, con el fin, de brindar cuidados holísticos a los usuarios de su unidad asistencial y aumentar la productividad del equipo profesional a su cargo, quienes a su vez, manejan de forma individual y personaliza la gestión del cuidado humano.

Es así que el rol gestor de la enfermera, consiste en apoyar al personal cuidador, comprometido en los procesos de cambio y de cuidados centrados en las experiencias de salud de los usuarios, recurriendo para ello a la creatividad y la búsqueda de la transformación. El rol gerencial no sólo debe ser ejercido con responsabilidad, cumpliendo cada una de sus funciones, sino que también, debe ser percibido de manera positiva por el personal, y más aún, debe ser muy versátil, toda vez que se trata de relaciones humanas; el rol de una gestora, además consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales, con la intención de atender y lograr con eficiencia los objetivos de la organización. El rol gerencial guía su actividad a partir de los conocimientos extraídos de las ciencias de organización, de la gestión, de la economía y de la política; conocimientos necesarios para la práctica administrativa en el área de enfermería (71).

La resolución de problemas es una capacidad que puede aprenderse y dado que las enfermeras aprenden observando a sus líderes, una toma de decisiones correcta por parte del líder conseguirá más que resolver los problemas inmediatos; y lo que es más importante a largo plazo, se fomenta que las enfermeras adopten las decisiones enmarcadas en el proceso científico de resolución de problemas; identificando el problema, analizando la situación, explorando alternativas, considerando sus consecuencias y escogiendo la alternativa más deseable, llevando a

cabo la decisión y evaluado los resultados; la toma de decisiones es un proceso reflexivo e intelectual conformado por unas secuencias que pueden ser analizadas, perfeccionadas e integradas, con objeto de conseguir una mayor precisión y exactitud en la solución de los problemas y en el inicio de acciones (72).

Por todo lo anteriormente descrito, concluiríamos diciendo que gerenciar es una función en la cual la enfermera gerente asume una gran responsabilidad, pero que cuando asume este cargo, esta tiene conocimiento previo que la labor que realizará trae consigo una serie de actividades y responsabilidades y aunque esta labor sea compleja, esta asume el cargo porque ama a su profesión y se siente comprometida en lograr las metas y objetivos propuestos.

### **C.- Ejerciendo empoderamiento y liderazgo de grupo**

En esta tercera categoría, respecto al empoderamiento y liderazgo que ejerce la enfermera gerente, se encontraron las siguientes convergencias en las unidades de significado 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 (Discursos V, VI, VII, VIII,X).

*Mi experiencia ha sido buena, he resuelto conflictos y dilemas que se han presentado en los servicios, hay colegas problemáticas y también colegas colaboradoras, que ayudan y ponen de su parte para sacar adelante el servicio y mejorarlo. (D.5)*

*No ha sido fácil, encontré muchas piedras en el camino, sin embargo mi persistencia me ha permitido ir ganando a las colegas y hacerlas que colaboren en lograr mejoras en sus servicios. (D.5)*

*Nunca fui ajena a los problemas sindicales, les daba mi apoyo emocional, les hice saber que la lucha que ellas hacían era en bien de reivindicar a la profesión, por eso me gane el cariño de las colegas. (6)*

*Tenía planificado hacer tantas cosas, pero cuando estás en el cargo te das cuenta que tu sola no lo vas a lograr y tienes que recurrir a estrategias y a tus colegas para lograrlo, el trabajo no es de una sino de todo un grupo humano. (D.6)*

*Al asumir la jefatura, me gane enemigos, pude ver quiénes eran mis verdaderos amigos, quienes me apoyaban y quienes me daban la espalda, puedes ver si los que dicen luchar por el surgimiento de la carrera lo hacen verdaderamente, o simplemente hablan y son personas conflictivas, que obstaculizan la gestión, y en vez de ayudar hacen que*



*los demás profesionales nos vean como personas conflictivas y problemáticas. (D.7)*

*Hubieron momentos estresantes y frustrantes, cuando la gente me juzgaba mal por ser drástica, al no aceptar cambios de turnos y de roles en función a intereses personales; es importante saber que estas firme en tus decisiones, que nadie te manejará y que defenderás tus ideas logrando que respeten a la enfermería como profesión. (D.8)*

*Encuentras personas que colaboraran contigo y personas que no y una tiene que adaptarse a cada actitud y aprender a convivir y hacer nuestros sus problemas, si un jefe no fomenta la empatía jamás podrá ser un verdadero jefe. (D.10)*

A través de estas unidades de significado, se puede apreciar que una enfermera que realiza la función gerencial tiene que experimentar muchas vivencias, especialmente aquellas que están relacionadas con la difícil función de dirigir a un grupo de personas con personalidades y conductas diferentes, viéndose en la necesidad de resolver conflictos y problemas de los servicios, porque el recurso humano es muy diferente entre sí, cada uno de ellos vienen a laborar con sus problemas respectivos; la jefa se encontrará con situaciones y acontecimientos que le harán prepararse cada día, a fin de resolver de la forma más idónea los conflictos suscitados, se encontrará con un recurso humano dispuesto a colaborar y otras que serán indiferentes y sin motivaciones; por todas estas circunstancias una enfermera que desempeña una jefatura, debe aprender a trabajar en paz y armonía, debiendo aprender a convivir laboralmente con todo los tipos de personas y personalidades, a fin de mantener un ambiente de armonía y paz laboral, pero sobre todo debe mostrar equidad con su personal a cargo, no demostrando preferencias ni adoptando decisiones que permitan evidenciar favoritismos hacia determinados grupos humanos.

Frente a esta situación, Marriner A. (73), cita a Joyce Travelbee, quien en su modelo de relación de persona a persona, centra su atención en los cuidados que afianza la empatía, la simpatía y la comprensión sin dejar a un lado el semblante emocional. Esta autora describe el ser humano como un ser único, irremplazable, que pudiera parecerse a otra persona pero nunca ser igual, quien se encuentra en un

proceso de evolución y cambio. Así mismo define la interacción como la influencia mutua que surge del contraste verbal o no verbal. De modo que la interacción permite que los individuos se descubran mutuamente con solo mirarse. También la mencionada autora se refiere a la empatía como el acercamiento que permite comprender lo que siente el otro, de manera que tal acercamiento va a depender del deseo que tenga la otra persona de comprender a la otra. Y otra disposición a la que se refiere Travelbee es la simpatía en la cual señala que esta es la determinación de querer ayudar a otra que la necesite. O sea cuando hay simpatía hacia otra persona se trata de hacer todo lo posible para que esta se sienta bien (73).

A luz del pensamiento de Heidegger, nos hace ver que “El modo de ser de este ente es el estar a la mano. Pero el estar a la mano no debe ser entendido como mero carácter aprehensivo, como si al “ente” inmediatamente compareciente se le endosasen luego tales “aspectos”, y de esta manera se “colorease subjetivamente” una materia cósmica, que estaría primero presente en sí. *Una interpretación orientada de este modo no advierte que para ello el ente tendría que ser comprendido y descubierto primero como algo que sólo estaría ahí, y que en el curso del trato que descubre el “mundo” y se lo apropia, cobraría luego primacía y liderazgo.* Pero esto va en contra del sentido ontológico del conocimiento, acerca del cual hemos hecho ver que es un modo fundado del estar en el mundo (67).

El filósofo Heidegger nos hace ver que no todo lo que se encuentra en el mundo se conoce de manera inmediata, sino que el ser humano pasa por un proceso de descubrimiento de las cosas y de adaptación a los cambios, no siendo fácil para una persona entablar una nueva relación laboral, en la cual tenga que afrontar situaciones nuevas, sino que el ser humano tiene que ir redescubriendo los hechos y las cosas, conociendo las situaciones nuevas a las cuales se enfrenta en su día a día, de esta afirmación podemos deducir que una persona para que ejerza un liderazgo y pueda fomentar una actitud de confianza frente a su personal subordinado debe ganarse poco a poco la confianza mostrando una actitud de colaboración, con la finalidad de generar un ambiente de confianza y armonía, deduciéndose el hecho que las cosas no se dan por el simple hecho de darse, sino que es el ser humano que poco

a poco, descubre las cosas, las va conociendo y dependerá de esta relación inicial que surja entre las cosas y los seres, las que permitirán lograr un ambiente libre de conflictos en el cual todos muestren buenas relaciones laborales y de colaboración recíproca (67).

Asimismo, en estas unidades de significado se puede evidenciar que la enfermera que asume una jefatura, experimenta una serie de vivencias propias del cargo, por ello el profesional que decide asumir esta función, debe hacerlo con la convicción y sostenibilidad emocional para superar una serie de situaciones y hechos, difíciles durante su gestión, para lo cual deberá empoderarse en el cargo, al respecto Sánchez B. (67), nos dice que el empoderamiento significa que la enfermera(o) tiene libertad de actuar, pero también que es responsable de los resultados. No mira a las jerarquías para responder sino que actúan allí donde está el problema. Si un grupo de enfermeras(os) tiene un problema, él tiene la solución, pero para ello el entrenamiento para que el personal pueda cambiar, es un valor más que una opción (67).

Por lo tanto una enfermera debidamente posesiona y empoderada en el cargo, podrá sobresalir satisfactoriamente a los hechos que se susciten durante su gestión, habrá momentos estresantes y frustrantes, así como encontrará personas difíciles, que no se acoplarán al ritmo de su trabajo, pero dependerá del profesionalismo y la capacidad de liderazgo, para salir adelante frente a los problemas, de ahí que Sánchez B. (67), detalla que el término jefe o gerente usualmente se refiere a la ocupación de un cargo, a pesar de que sólo el cargo no torna a alguien un líder. Son los comportamientos y las actitudes que revelan si una persona, de hecho, ocupa una posición de liderazgo. Inclusive así, en las organizaciones, esperar que todo jefe sea un líder, se convierte en la regla de oro. Además de eso, en la práctica actual de las relaciones de trabajo, se viene dando especial importancia a equipos líderes y proactivos, fomentando arreglos organizacionales más colegiados y participativos, que democratizan la administración. Esa condición refuerza la necesidad de observar atentamente los procesos que conducen a los cargos de jefatura, en el área de enfermería (67).

El empoderamiento no es darle poder a la enfermera (o); la enfermera(o) cuenta con suficiente saber y motivación para hacer su trabajo de excelente forma. El empoderamiento es dejar que este poder salga a flote y se exprese. Una enfermera(o) que está empoderada(o) tiene un sentido de pertenencia, se siente propietaria de su práctica, se muestra comprometida con sus usuarios, sabe para dónde va. Pero sabiendo que estas enfermeras (os) pueden hacer lo mejor y dar todo de sí, muchas veces el problema es que tienen miedo de hacerlo. La mayor parte de las organizaciones, de los sistemas y de los procesos con que nos vinculamos, están establecidas para captar gente que comete errores más que para recompensarlas por hacer bien las cosas. Resulta bastante llamativo, por ejemplo, pensar en cuantas cosas buenas hacemos las enfermeras (os) a diario, cuanto dolor aliviamos, cuanto temor calmamos, cuanto frío evitamos, cuanta soledad acompañamos... pero un error, cuesta una poderosa crítica social (67).

En conclusión podríamos decir que el trabajo eficiente y eficaz en una gestión implica desarrollar habilidades consideradas importantes en el trabajo gerencial, una de ellas es el liderazgo, y a partir de éste, surge el manejo adecuado de los conflictos laborales, las buenas comunicaciones interpersonales, la toma de decisiones, entre otras. Todas estas habilidades son necesarias para liderar la gestión de un servicio de enfermería y exponer resultados exitosos durante la gestión, por lo cual un punto importante es desarrollar la empatía, a fin de lograr la colaboración del personal a su cargo, con la finalidad de no ser juzgado como un jefe autoritario, pues lo que se busca es lograr la colaboración de todo el grupo humano.

#### **D.- Experiencia novedosa y de difícil adaptación**

Esta cuarta categoría, está referida a la experiencia nueva y de difícil adaptación que afronta la enfermera gerente durante su gestión, encontrándose las siguientes convergencias en las unidades de significado 35, 36, 37 (Discursos II, III, X).

*Es la primera vez que he asumido una coordinación, mi experiencia ha sido novedosa, al inicio fue difícil, luego me fui adaptando especialmente a los cambios en el horario, porque una tiene que ser la primera en ingresar y la última en irse del servicio. (D.2)*

*Es una bonita experiencia, aunque encuentras muchas dificultades, porque no hay apoyo de los jefes. (D.3)*

*La enfermera se adapta a los cambios, no es fácil gerenciar, pasa de ser enfermera asistencial a ser una enfermera con labor administrativa, dirigiendo al personal que está a tu cargo. (D.10)*

En las unidades de significado antes expuestas, podemos ver que las personas entrevistadas manifiestan que el asumir el cargo de enfermera gerente ha sido una bonita experiencia, inicialmente difícil por las dificultades y problemas que trae consigo desempeñar el cargo, así como de difícil adaptación porque pasaron de ser enfermeras netamente asistenciales, a ser enfermeras asistenciales con labor administrativa, gerenciando un servicio y aun grupo humano que se encuentra bajo su mando, y sobre el cual deberá ejecutar órdenes y establecer líneas de mando, requiriendo para ello una adecuada preparación, a fin de asimilar de manera oportuna los cambios que se han producido tanto en su vida profesional como personal, con la finalidad de actuar de manera adecuada y correcta, frente a la responsabilidad que trae consigo su cargo.

El observar el cotidiano del trabajo de enfermería puede representar una fuente extremadamente rica de problemas y preguntas, cuyo enfrentamiento requiere la permanente construcción de sociedades entre profesionales, que se ubican más fuertemente en una institución de salud, con la tentativa de buscar y construir estrategias que favorezcan el alcance de respuestas y su superación. Las enfermeras, para ser agentes de cambio, deben comprender la naturaleza social de las instituciones en donde trabajan así como la naturaleza y la velocidad de los cambios sociales que contribuyen significativamente para modificar los procesos de internalización de valores o socialización organizacional. Esta visión global permite comprender e impulsar el cambio, desde una dimensión más amplia y en sintonía con la cultura organizacional (74).

Frente a lo expuesto, podemos ver que asumir un cargo gerencial en enfermería trae consigo inicialmente inseguridad y dificultad para adaptarse al mismo, especialmente en aquellas enfermeras que por primera vez van a desempeñar

esa función, al respecto, Heidegger M. (46), considera que la inseguridad e inestabilidad son algunos de los rasgos que caracterizan la experiencia fáctica de la vida en el cristianismo primitivo, es una vida que rehúsa la seguridad y comodidad, por el contrario se vuelca en la espera incierta de la segunda venida del Mesías. “La expectativa (*Erwartung*) de la parousía del señor es decisiva. (...) el experimentar es una tribulación absoluta que forma parte de los cristianos. El aceptar en un colocarse en la necesidad. La tribulación (*Bedrängnis*) es una característica básica, una absoluta preocupación (*Bekümmern*) de la parousía, de la venida del final de los tiempos”.

Así expresa Heidegger los rasgos determinantes de la experiencia fáctica del cristianismo. Esta expectativa, esta espera, trae consigo la inseguridad, la tribulación constante acerca del cuándo de la parousía, del cuándo de la venida. Tribulación que se fundamenta en el no saber el momento preciso de la venida. La vida de San Pablo y de la comunidad cristiana, en tanto conversos, se modifica a partir de una experiencia originaria, se transforma a partir de la experiencia de la conversión, que les conduce a una nueva situación y frente a acontecimientos que antes no tenían ningún significado para ellos. Desde ahí que en su vida se enfrenta a un cambio de la conducta. La expectativa de la parousía nos revela un concepto de tiempo propio de la vida fáctica. En el cristianismo primitivo no se espera la llegada de la parousía en un momento determinado, esta incertidumbre respecto al cuándo de la parousía es la que define esa espera como tribulación (48).

Comparando lo antes expresado y volcando lo dicho hacia la esencia de nuestro estudio, diríamos que el experimentar un acontecimiento nuevo generará en la persona incertidumbre e inseguridad, es el hecho de preguntarse cómo será esta experiencia que cambios traerán consigo, inseguridad frente a las cosas que desconocemos y no sabemos cómo se comportarán ante esta nueva situación, el solo hecho de no saber con exactitud como es el fenómeno, como se desarrollarán los momentos, hacen que el ser humano tribule en la incertidumbre y la expectativa, entre el temor a los cambios que se afronte y el periodo que demoraran en asimilar o conocer las cosas nuevas a las cuales se enfrenten.

El ser se manifiesta fácticamente de diversas maneras: tener que ver con algo, producir algo, encargarse y cuidar de algo, emplear algo, etc. Sin embargo, todos estos modos no son más que articulaciones del modo de ser en fundamental: la preocupación (Bersorgen). "Se usa la expresión preocuparse de en la presente investigación como un término ontológico (un existencial) para designar el ser de un posible ser en el mundo". Todo esto significa que la ligazón trascendental del dasein con el mundo se traduce en que el dasein no existe sino en cuanto preocupado (46).

El mundo no es, como se imagina el sentido común, la simple suma de los objetos que contiene. Por el contrario, hay que explicar los objetos por el mundo y no el mundo por sus objetos. ¿Qué objeto particular nos da una apertura hacia todo los demás? Ninguno. Y sin embargo es insoslayable la idea de un mundo como totalidad. Luego no son los objetos los que constituyen el mundo, sino que más bien lo implican. Es imposible deducir el mundo a partir de los objetos en general: los objetos suponen lo que buscamos (el mundo), no nos lo dan. El mundo es ante todo el mundo del dasein. Y como la existencia cotidiana lo único que descubre son los objetos de su preocupación, el mundo es, en primer lugar, umwelt (mundo ambiente). Se evidencia, pues, que para Heidegger la referencialidad del mundo (de los útiles entre sí y de estos respecto al dasein) no se fundamenta en relaciones de espacialidad, sino en la noción de preocupación o cuidarse de (46).

La enfermeras que desempeñan la labor gerencial, asumen con el cargo una gran responsabilidad, muchas de ellas experimentan situaciones nuevas, genera en ellas cierto nerviosismo e incertidumbre, sin embargo estos sentimientos varían, conforme sea su capacidad y preparación, así una persona que experimenta por primera vez esta función demora más tiempo en adaptarse al cargo a diferencia de aquella que lo hace por segunda vez, asimismo esto estará supeditado al nivel de preparación que esta tenga, es así que también la adaptación dependerá también del grado e responsabilidades que a esta se le confiera ya que esto variará según las funciones y el nivel profesional, las enfermeras gestoras son directamente responsables de los servicios de enfermería, las cuales deben seleccionar programas adecuados que las preparen eficazmente para dicha gestión y también para la

elaboración de políticas y normas que favorezcan a su profesión.

### **E.-Falta de reconocimiento a los logros obtenidos dentro de la labor gerencial de enfermería**

En esta quinta categoría, referida a la falta de reconocimiento del trabajo de la enfermera gerente y los logros obtenidos, se encontraron las siguientes convergencias en las unidades de significado 38, 39, 40, 41 (Discursos II, IX, X).

*Mis expectativas son, que enfermería ocupe un lugar adecuado en nuestra estructura institucional; asimismo, que se reconozca el trabajo y la labor de la coordinadora profesionalmente y económicamente. (D.2)*

*Tienes muchas expectativas, que la gente reconozca tu trabajo, que vean lo que das por el servicio y profesión, que las colegas sean más unidas y colaboradoras, que se logre empoderar a las profesionales de enfermería dentro del grupo de trabajadores asistenciales y administrativos. Deseas que la labor de la coordinadora sea reconocida por la gente y económicamente, para así otorgar más tiempo en la realización de las labores que le competen. (D.9)*

*Cuando haya concluido la coordinación, quiero dejar huellas de mi trabajo, quiero cumplir con mi plan de trabajo y que esto sea reconocido por mis compañeros. (D.10)*

*Tengo como expectativa que las autoridades reconozcan la labor administrativa que realiza la enfermera desde sus diferentes enfoques y perspectivas. (D.10)*

En las unidades de significado, antes expuestas podemos evidenciar que las entrevistadas manifiestan que su trabajo no es reconocido, que desean dejar huellas de su trabajo y que la labor administrativa que realiza una enfermera pueda ser reconocida tanto por las autoridades como por sus propias colegas, porque lo que buscan es empoderar a la profesión de enfermería en un nivel alto frente a las otras profesiones de salud.

Frente a lo expuesto, diríamos que un primer paso para lograr este reconocimiento es que la motivación se deriva más de principios psicológicos que de principios lógicos. El hecho que una persona trabaje para una institución determinada



de atención de salud, depende del salario que perciba, pero la dedicación que ponga en su trabajo dependerá de los sentimientos que abrigue respecto al valor de ese trabajo. Para la persona dedicada y motivada, el trabajo vale más que el dinero, sin embargo es un factor importante que permitirá incentivar a que el personal otorgue más de sí como profesional.

Es preciso obtener reconocimiento por el desempeño satisfactorio; si los objetivos son legítimos y valiosos, la calidad de la supervisión determinará el grado de compromiso que mantienen los miembros del personal para cumplir los objetivos de la organización. Como los objetivos de la organización ya están dados y las necesidades personales de cada uno son diferentes, no hay razón para suponer que el hecho de trabajar en la organización satisfaga todas las necesidades de cada uno de sus miembros. Sin embargo, cuanto más "profesional" es una persona, más se convertirá su trabajo en una forma de vida. Por ende, una organización de profesionales de atención de la salud brinda un sinnúmero de oportunidades para que las personas obtengan muchas de las satisfacciones que brinda la vida a través del trabajo. Mientras la organización sea incapaz de canalizar esta motivación hacia el desempeño satisfactorio en el trabajo, no podrá alcanzar sus propios objetivos (75).

Para las enfermeras coordinadoras se ejerce un tipo de gestión táctica ya que para ellas gestionar el cuidado implica una forma de organización de procesos y acciones para el mejoramiento del cuidado a través de la organización de protocolos que guíen una práctica segura. Por su parte, para las enfermeras asistenciales la gestión es de tipo funcional, pero existe claridad desde su rol asistencial que las intervenciones que planifica le apunten a las metas y objetivos de la organización ya que para ellas gestionar el cuidado va orientada hacia la capacitación del recurso humano operativo, es decir, el personal de auxiliares de enfermería, hacia la coordinación de recursos para el cumplimiento de una atención integral oportuna (76).

Frente a esto es importante mencionar que las enfermeras coordinadoras desempeñan esta función a designación de la enfermera jefe como parte de su equipo

de gestión, solo las jefaturas de servicio son plazas concursadas, a través de un proceso de selección, pero esa situación no debe ser un limitante para que el trabajo de una coordinadora de enfermería no pueda ser reconocido, tanto remunerativamente como intelectualmente, ya que este cargo genera un involucramiento de estos profesionales, quienes por lograr sus objetivos y mantener un servicio ordenado y eficiente otorgan mucho de su tiempo, estas razones suficientes para lograr que en un futuro se les reconozca su trabajo.

#### **F.- Existen barreras que limitan la ejecución del plan de trabajo programado**

En esta sexta categoría, se describe los testimonios referidos a las barreras y obstáculos que afronta la enfermera gerente en lo cotidiano de su labor como enfermera gerente, encontrándose las siguientes convergencias en las unidades de significado 42, 43, 44, 45, 46 (Discursos I, IV, VI, VII, IX).

*Las expectativas cuando asumí este cargo fueron muchas; uno elabora un plan de trabajo al postular para este cargo y en el camino ves que mucho de lo planificado no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo, una va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo, una tiene que cumplir con lo que se trazó, para que las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes, una jefa tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha por los intereses de ellas. (D.1)*

*Haces muchos planes de trabajo, al final no se logra desarrollar todo el trabajo planificado, porque las colegas te dan la espalda cuando pides apoyo para alguna gestión. (D.4)*

*Fue duro el trabajo, no es fácil lidiar no solo con tu gente sino con otros grupos, porque no entendían el trabajo de la enfermera, yo quería hacer del servicio el más eficiente, pero tenía muchos limitantes. (D.6)*

*Hubiera querido hacer más cosas de las que hice, quise que reconocieran a las coordinadoras sus horas administrativas, apoye a que nuestra carrera avanzara, luche porque se contratara más recurso humano y lo logre, que se respetara el número de pacientes que debería atender la enfermera según grado de complejidad, que mejoraran los servicios dotándolos de equipos y materiales modernos, me siento satisfecha con lo que hice; Sin embargo, nunca se llega a cumplir con todo lo planificado, siempre quedan cosas por hacer, pero logré cumplir la mayoría de las cosas que detallé en mi plan de trabajo. (D.7)*

*Una jefa puede tener miles de expectativas, pero no recibes el apoyo necesario, mi mayor expectativa es que nuestro trabajo sea reconocido por las autoridades y se otorguen todas las facilidades y apoyo para el cumplimiento de nuestra labor. (D.9)*

De acuerdo, a lo antes expuesto en las unidades de significado, se puede ver que las enfermeras gerentes en el transcurso de su gestión han encontrado muchos obstáculos y barreras que han dificultado la ejecución de sus proyectos y planes de trabajo, lo cual redundará en el éxito de su gestión; como se puede apreciar estos factores limitantes son muchos, empezando por la falta de apoyo de las autoridades y del propio recurso humano que está bajo su mando; sin embargo frente a esta situación una enfermera gerente debe estar lo suficientemente preparada para reunir y emplear todas sus estrategias, a fin de poder lograr sus objetivos y metas; sin embargo frente a todas barreras u obstáculos que en el camino pudiera encontrar, una enfermera gerente debe demostrar su adecuada preparación y su capacidad de liderazgo para saber conducir bien las cosas y poder así lograr la colaboración de las personas, manteniendo un ambiente laboral con un clima laboral adecuado, con las condiciones que favorezcan trabajar saludablemente.

Día tras día en la experiencia fáctica de la cotidianidad asaltan múltiples quehaceres, idas y venidas ocupándome de las cosas más variopintas, sin embargo, en ese estar sumido en el constante quehacer no se me hace consciente el cómo enfrentar aquello diverso de que se ocupa y desconoce, ello simplemente hace que se vaya al encuentro en lo que se va experimentando. Esto indica, que: La experiencia fáctica de la vida muestra una indiferencia con respecto a la forma de experimentar. Este experimentar fáctico parece como acometer todos los asuntos de la vida. Las diferencias y los realces obedecen al contenido mismo. Esta indiferencia fundamenta, por lo tanto, la autosuficiencia de la experiencia fáctica de la vida (Selbstgenügsamkeit der faktischen Lebenserfahrung), que se extiende a todo (77).

En relación a lo expuesto podemos ver que las personas vive en una indiferencia total frente a las cosas cotidianas de la vida, pero como se menciona en el párrafo esto es parte de la experiencia fáctica en la vida del ser humano,

demostrando autosuficiencia en relación a las cosas de la vida, en este sentido el hecho de mostrarse indiferente en relación a las cosas, se muestra cuando en los discursos se evidencia la falta de apoyo e indiferencia a las cosas propias que permitirán a las enfermeras empoderarse laboralmente.

Desde el momento en que el hombre es libre, puede rechazar su destino y hacerse el sordo a su vocación. Todo hombre tiene que hacer una elección. Puede hacer de sí mismo una cosa entre otras, subordinando su identidad a la identidad de las cosas. O puede escogerse a sí mismo auténticamente, luchando siempre por no ser inauténtico, por no convertirse jamás en una cosa. Puede aceptar su llamada al Ser. Puede sacrificarse por el Ser y vivir con un humilde acto de acción de gracias hacia el Ser. El problema del hombre moderno es que demasiado a menudo se busca a sí mismo en la complejidad y superficialidad de la vida moderna. Se preocupa con los asuntos de cada día perdido en el anonimato de las cosas que existen. Nadie sabe quién es él mismo ni tiene preocupación alguna por sí. Ha remplazado la atención o el cuidado de sí mismo por una inauténtica preocupación (77).

En relación a lo anterior, podemos mencionar que para lograr el buen funcionamiento de un servicio se debe tener en cuenta la influencia del entorno para lograr la salud y el bienestar de las personas que laboran en él; asimismo, esta situación hace que se enfoque el trabajo buscando la colaboración de otros profesionales de la salud, y por parte de enfermeras comprometidas individualmente, profesionalmente, socialmente, y moralmente. El compromiso individual en el trabajo se concreta en el desarrollo de la carrera: crecimiento personal, crecimiento profesional, formación, especialización, y formación continuada. Al respecto, no hay mejor estrategia de un líder que buscar la unión de las personas, a fin de conseguir los objetivos propuestos, es así que frente a las barreras y obstáculos que se puedan encontrar en el camino, estas podrán ser saltadas sin ningún inconveniente para el cumplimiento de los objetivos del servicio (69).

La presentación que constantemente “salta fuera” del estar a la espera de una determinada posibilidad ya asumida, posibilita ontológicamente el desasosiego que

caracteriza a la curiosidad. La presentación no “salta fuera” del estar a la espera de tal manera que, comprendida ópticamente, se separara de él y se entregara a sí misma. El “saltar fuera” es una modificación extática del estar a la espera, de tal manera que este estar a la espera va saltando tras el presentar. El estar a la espera renuncia, en cierto modo, a sí mismo, y no deja tampoco que las posibilidades impropias de la ocupación vengan a él desde aquello que es objeto de ocupación, a excepción de las necesarias para una presentación incontinida.

La modificación extática del estar a la espera por medio de la presentación que salta fuera, que convierte a ese estar a la espera en un estar a la espera que salta detrás, es la condición tempóreo existencial de la posibilidad de la distracción. Mediante el estar a la espera que salta detrás, la presentación queda cada vez más abandonada a sí misma. La presentación presenta por mor del presente. Enredándose de este modo en sí mismo, el desasosiego distraído se convierte en la falta de paradero. Este modo del presente es el fenómeno máximamente opuesto al instante. En aquél el Dasein está en todas partes y en ninguna. En cambio, el instante pone a la existencia en la situación y abre el “Ahí” propio (46).

Es fundamental que el equipo de enfermería busque la eficiencia y eficacia de sus actuaciones de manera conjunta. Es por ello que debemos actuar con unos valores humanistas como es el no juzgar, respetar a los demás, entender la importancia de la armonía, tener la capacidad de escuchar, entender las necesidades del otro, manifestar paciencia, tener un espíritu abierto, mostrar una actitud positiva de ayuda y colaboración frente a los objetivos de la institución, en relación a esto se hace imprescindible que el personal de enfermería trabaje unido y consolidado como grupo humano, buscando como único fin empoderarse profesionalmente, no puede actuar dividido e indiferente, siendo un obstáculo o una barrera en el logro de los objetivos que las beneficiaran profesional y laboralmente; asimismo es común escuchar que el trabajo que realiza la enfermera gerente es muchas veces minimizado por las autoridades, ya que no perciben la importancia y la implicancia que trae consigo para el logro de los objetivos institucionales.

## **G.- Aprendiendo a organizar el recurso humano**

Esta séptima categoría, está referida a la experiencia que pasa la enfermera gerente en lo cotidiano de su trabajo relacionado a la organización del recurso humano, encontrándose las siguientes convergencias en las unidades de significado 47, 48, 49, 50 (Discursos II, V, VI).

*No es fácil dirigir a un grupo humano, las personas son diferentes y no todas reaccionan por igual ante un mandato u orden y si no se sabe manejar al recurso humano, peligra las adecuadas relaciones interpersonales. (D.2)*

*No puedes complacer a todos, eso es uno de los problemas que tenemos cuando asumimos un cargo jefatural, porque no todos nos quieren. (D.5)*

*Me propuse mejorar las relaciones interpersonales, porque las colegas formaban sus grupos y eso provocaba desunión entre nosotras. Existen colegas que son muy rígidas al cambio, sin embargo he logrado que una vez al mes nos reunamos y podamos debatir los problemas del servicio, compartiendo un momento de distracción, eso me da mucha satisfacción, ojala cada día se mejore y podamos lograr que enfermería sea más unida, y se superen los problemas armónicamente. (D.5)*

*Faltaba recurso humano, se enfermaba una colega no había como reemplazarla, luchamos por ubicarnos mejor dentro de los demás grupos ocupacionales, se lograron cosas sustanciosas y eso me complace. (D.6)*

A través de lo expresado en estas unidades de significado, en los cuales se evidencia a través de los discursos que es difícil organizar a un grupo humano, porque cada persona es un ser individual totalmente diferente a los demás, frente a esta expresión, es muy importante organizar el recurso humano, para el éxito de una gestión, esto dependerá mucho de la capacidad del jefe para de manera adecuada evaluar las estrategias que permitan tener a su personal adecuadamente distribuido, a fin que no se quede ningún área sin personal, es así que Ayuso D. (78), nos hace mención que "El elemento clave para convertir en realidad la política corporativa y de personal, el nexo entre estrategia, planes y resultados, es precisamente la gestión (actuar sobre determinados factores para alcanzar el resultado deseado. La gestión de recursos humanos se sustenta en cuatro pilares básicos: reclutar, mantener, formar y desarrollar a los profesionales, El departamento de Recursos Humanos, en

coordinación con todas las áreas afectadas y muy especialmente la de calidad, habrá de contar con la correspondiente descripción de puestos de trabajo que permita la mejor asignación posible de profesionales a los mismos, así como la evaluación del desempeño y de competencias de los profesionales; todo ello orientado a la carrera profesional y régimen retributivo" (78).

La administración de recursos humanos de enfermería en la actualidad, representa un reto para la enfermera gerente, dada la complejidad de los diferentes servicios de salud, la disponibilidad de personal profesional y los múltiples y variados niveles de formación existentes en el mercado laboral, además de otros factores que limitan la utilización adecuada de personal de enfermería, para responder a las demandas de la sociedad por servicios de salud de calidad, en las unidades analizadas se evidencia que es un factor importante mejorar las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo, ya que esto permitirá lograr la unión de los trabajadores, con la finalidad que todos apoyen y busquen lograr los objetivos planteados.

Asimismo, el jefe debe velar porque sus trabajadores que se encuentran bajo su mando, se encuentren a gusto en su ambiente laboral, sin que esto signifique tener que complacer a todos y llevar a un caos el servicio, sino que todo jefe debe tener la suficiente capacidad para evaluar sus recursos y distribuir de la mejor manera a su personal, con la única finalidad de lograr la adecuada convivencia laboral. De acuerdo a lo expuesto podemos mencionar lo que nos dice Heidegger "...**la facticidad del convivir...**": en alemán, die Faktizität des Miteinanderseins. Ahora sí que la expresión Miteinandersein significa el convivir, el estar los unos con los otros. Debe distinguirse, pues, cuidadosamente este convivir, que es eminentemente fáctico, de la coexistencia, que, como se ha dicho, indica el existir de los otros Dasein (46).

Un punto importante, que permite mantener a un grupo humano unido e involucrados entre sí, es que el jefe no debe mostrarse indiferente y ajeno a los problemas de su personal, sino que este debe mostrar su preocupación frente a los

problemas que estos presenten, ya que esto influye en el adecuado desenvolvimiento y desempeño de su función en el trabajo, un jefe debe demostrar involucramiento, no debe mostrarse ajeno frente a los problemas de su personal; así hacemos mención a un texto en el cual Heidegger nos dice: "...solicitud (Fürsorge)": Fürsorge significa, literalmente preocupación por (los demás). "Solicitud" es una palabra de múltiples significaciones: puede significar, como el latín sollicitudo, preocupación, inquietud; pero puede significar también "diligencia" o "instancia cuidadosa", aplicada especialmente al trato con las personas; asimismo, hace mención a la palabra "...**'empatía'**, **'endopatía'**...". La palabra alemana Einfühlung dice, literalmente, un sentir que penetra en el otro, de tal manera que lo que yo siento en mí me ayuda para saber lo que siente el otro (46).

A decir de Puchol citado por Sánchez B. (67) "El Recurso Humano es el principal activo de toda organización, pues depende mucho de éste el éxito de la organización", en ese sentido, la gestión de los jefes adquieren vital importancia, ya que tienen la alta responsabilidad de la conducción de los recursos humanos. La función más crítica que realiza la enfermera jefe, es la gestión de recursos humanos, definida como, la determinación consciente de cursos de acción, determinados a lograr objetivos logísticos y estratégicos, mediante el trabajo de las personas (67).

Otra de las responsabilidades de la enfermera jefe, es la administración de recursos materiales, ésta, con criterios de eficacia y eficiencia, se convierte en un punto estratégico de cualquier organización sanitaria, sea pública o privada. Teniendo en cuenta, que el número de profesionales de enfermería, que trabaja en los centros sanitarios es muy elevado, una buena gestión de los materiales sanitarios de uso enfermero, incrementa "la satisfacción de los profesionales", quienes contarán con lo necesario para viabilizar con oportunidad el cuidado, disminuir el riesgo laboral y realizar los procesos de intervención de manera eficiente, caso contrario se limitarían las intervenciones y no se lograra un cuidado humanizado. Los recursos humanos, en cualquier centro laboral, son el elemento fundamental en la aportación del verdadero valor en la organización, por tanto, el realizar una correcta gestión de los mismos, supone el posicionar a dicho centro en un nivel de excelencia (47).



No es fácil dirigir a un grupo humano, un jefe debe entender que su éxito dependerá de la forma como lidera al grupo humano a su cargo, así Gil J. (79), nos dice que la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus colaboradores y, ello ocurre, cuando el líder crea resonancia, es decir, el clima emocional positivo, indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. El modo en que el líder gestiona sus estados de ánimo no es una cuestión estrictamente privada, puesto que su influencia directa en el estado de ánimo de sus colaboradores, le convierte en un factor esencial del funcionamiento de una organización sanitaria. El líder resonante sintoniza con los sentimientos de las personas y, los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Al expresar sinceramente sus propios valores y, sintonizar con las emociones de las personas que le rodean, el líder logra conectar con sus interlocutores, llegando incluso a transformar positivamente su estado de ánimo, incluso en un momento complicado. Este tipo de líder sabe movilizar, usando la empatía, como medio de sintonizar con las emociones de sus colaboradores (79).

Las organizaciones se ven influenciadas en su cotidianidad por el modo de pensar y sentir de sus miembros, las relaciones entre grupos, las normas, los valores y las actitudes hacia el trabajo. Las organizaciones de servicios como los hospitales entre otras, se caracterizan por ser típicas de un sistema abierto en continua interacción con el ambiente donde las relaciones humanas y el comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema (75).

En este sentido, el papel del profesional de enfermería como jefe consiste en poseer la capacidad para orientar y guiar a los trabajadores que están bajo su mando, con la finalidad de alcanzar el propósito común y poder así responder a las necesidades de los miembros individuales, por lo tanto el profesional de enfermería actúa como líder y como conciliador del trabajo de las otras personas que forman parte de la organización, y con los cuales tienen que desarrollar las actividades para lograr los objetivos de salud colectiva. Los recursos humanos, en cualquier centro laboral, son el elemento fundamental en la aportación del verdadero valor en la organización, por tanto, el realizar una correcta gestión de los mismos, supone el

posicionar a dicho centro en un nivel de excelencia, siendo este el objetivo a conseguir por los gestores de recursos humanos (80).

En relación a ello, cada centro de trabajo realiza la dotación de personal, de acuerdo a sus políticas, dentro de ello, establece los turnos y horarios que mejor se adecuan a la organización y sus necesidades. Sin embargo para realizar la gestión de recursos humanos, se debe tener en cuenta, el área o lugar donde se realizará el trabajo, además de los factores internos o externos que puedan afectar al momento de realizarlo (80). Frente a estos hechos es muy importante que la enfermera gerente aprenda a dirigir a y organizar al grupo humano que se encuentra a su cargo, teniendo presente que cada persona es un ser individual; asimismo, es indispensable que las relaciones interpersonales y el clima laboral sea el adecuado, con la finalidad que las personas trabajen en un ambiente saludable y lleno de armonía, buscando la unión de todos los trabajadores, lo cual permitirá caminar todos juntos hacia el logro de los objetivos laborales.

**Dentro de los sentimientos percibidos durante la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:**

#### **H.- Decepción y frustración frente a la falta de apoyo**

En esta octava categoría, relacionado con los sentimientos de decepción y frustración que vivencia en lo cotidiano de su labor como enfermera gerente, se encontraron las siguientes convergencias en las unidades de significado 18, 19, 20, (Discursos IV, VII).

*Mi experiencia al inicio fue un poco frustrante, porque no encontré el apoyo necesario. El jefe del servicio a veces no da el apoyo suficiente para que nuestro trabajo no se desarrolle adecuadamente. (D.4)*

*Me sentí un poco decepcionada, la labor que realiza una coordinadora es bastante laboriosa, tenemos que quedarnos hasta tarde, y no pagan por ello, ni las gracias dan. El trabajo de la enfermera es muy abnegado y laborioso, por lo cual requiere ser reconocida por las autoridades. (D.4)*

*Los colegas y jefes no apoyan, si no sabes gerenciar los colegas se te vendrán encima; al inicio fue difícil, no encontré el apoyo suficiente; me sentí bien y llena de satisfacción cuando realizaba las cosas adecuadamente y recibía el apoyo de la gente; sin embargo hubo momentos de frustración e impotencia cuando deseaba realizar alguna actividad y las autoridades no apoyaban, pero era más frustrante cuando las propias colegas no apoyaban y se mostraban drásticas y resistentes a los cambios. (D.7)*

En las unidades antes mencionadas, se puede evidenciar de acuerdo a las expresiones emitidas por las enfermeras que desempeñan la función gerencial, no encontraron el apoyo necesario, generando sentimientos de frustración, porque las autoridades no les brindaban el apoyo necesario para realizar adecuadamente su gestión, al respecto es importante citar a Heidegger M. (46) quien en su obra *ser y tiempo* nos dice: “...estar suspendido en el vacío”: en alemán, *hat... den Modus eines bodenlosen Schwebens*, literalmente tiene el modo (la modalidad) de un cernirse en el aire y, por consiguiente, de no tener apoyo en el suelo. Heidegger con esta frase nos quiere decir que una persona que no cuenta con el apoyo necesario se sentirá en el aire suspendida en una pendiente, sin encontrar la adecuada estabilidad tanto emocional como profesional para desempeñar y desarrollar su vida adecuadamente, en relación al presente trabajo de investigación podríamos decir el hecho de no contar con el apoyo tanto de las autoridades como las propias enfermeras generan sentimientos de frustración y decepción, porque el ser humano es social, y necesita del grupo humano para cumplir con sus objetivos trazados.

Entonces diremos que es imprescindible durante el desempeño de un cargo gerencial contar con el apoyo necesario del personal, con la finalidad de poder concretizar sus metas, pues no es sencillo trabajar solo en una gestión, pues el éxito dependerá del trabajo de todo el grupo humano; pero sobre todo se debe contar con el apoyo de las autoridades de la organización. Si ya desde sí no es fácil desempeñar el ejercicio de la profesión de Enfermería porque lleva consigo gran responsabilidad sobre la vida, la salud y el cuidado de otras personas, a esto se le complementa la responsabilidad de ejercer una función gerencial, porque traerá consigo velar por el adecuado desempeño del servicio y la correcta distribución del recurso humano.

Asimismo, en las unidades antes expuestas, se evidencia sentimientos de frustración, decepción e impotencia, porque la enfermera gerente da mucho de su tiempo y nadie lo reconoce, especialmente la que se desempeña en el cargo de coordinadora, porque no es retribuido ese trabajo económicamente, muchas veces teniendo que quedarse hasta tarde y ni siquiera las autoridades valoran ese trabajo, y es más triste aún ver que hasta las propias enfermeras se muestran indiferentes y no brindan el apoyo necesario para el éxito de la gestión, al respecto podríamos decir que al observar el cotidiano del trabajo de enfermería puede representar una fuente extremadamente rica de problemas y preguntas, cuyo enfrentamiento se da más, específicamente entre profesionales de una misma línea profesional, por lo que se hace necesario que la enfermera gerente adopte y construya estrategias que le permitan superar estas limitaciones.

La frustración y decepción vividos por muchas enfermeras, independientemente de su fuente, con frecuencia no son percibidos en su dimensión moral: No hay como ser una enfermera ética en ambientes en los cuales otros poderosos bloquean, lo que las enfermeras reconocen como sus obligaciones morales, ya que problemas éticos en el cuidado a la salud son inseparables del ambiente social y organizacional en el que surgen (74). Muchos autores reconocen que la organización y el ambiente de trabajo de los servicios de enfermería influyen en la práctica ética, más que en los valores y preocupaciones éticas de las enfermeras.

Lamentablemente, cuando las enfermeras, de forma intencional no ejercen el poder basado en una determinada agenda profesional/ética, de cierta forma, participan de su propia opresión y son moralmente culpadas por la aceptación de este status quo. Las enfermeras y demás profesionales de enfermería requieren considerar que responsabilidades son realmente suyas. Estas profesionales comúnmente conversan entre sí y en el interior de la profesión, sobre las desigualdades, pero raramente llevan sus preocupaciones para fuera de enfermería, a pesar de las múltiples posibilidades que poseen, no deberían solo resignarse, gritar, rezar o no hacer nada, dependiendo de la situación (74). Esto lo podemos apreciar

concretamente cuando mencionamos que una enfermera gerente se siente frustrada e impotente cuando no obtiene el apoyo de las autoridades y de sus propias colegas, lo cual es una barrera para la consecución de sus objetivos.

El arraigamiento del presente en el futuro y en el haber sido es la condición tempóreo existencial de posibilidad para que lo proyectado en el comprender de la comprensión circunspectiva pueda ser acercado en una presentación y que, de esta manera, el presente tenga entonces que ajustarse a lo que comparece en el horizonte de la retención que está a la espera, es decir, que tenga que interpretarse en el esquema de la estructura del “en cuanto” (46). A decir de lo expresado por Heidegger nos hace ver que lo que una persona se proyecte construir en el presente redundará en el futuro, pues de las proyecciones que se haga hoy dependerá lo que logre mañana, esto es muy importante para todo profesional que desarrolle la función gerencial, siendo importante que las actividades planificadas al iniciar su gestión deben comenzar a ser ejecutadas desde el principio, pero eso dependerá del apoyo que reciba inicialmente tanto de sus autoridades, como del personal que se encuentra a su cargo.

En relación a lo expresado podríamos citar la siguiente interrogante, ¿en qué podrá contribuir la caracterización tempórea de la deliberación circunspectiva y de sus esquemas a la solución del problema aún pendiente del origen del comportamiento teórico? Sólo en tanto que aclara la situación existencial en que el ocuparse circunspectivo se convierte en descubrimiento teórico. El análisis de esta conversión puede intentarse siguiendo el hilo de un decir elemental de la deliberación circunspectiva y de sus posibles modificaciones. En el uso circunspectivo de un útil puede ocurrir que digamos, por ejemplo: “el martillo es demasiado pesado o demasiado liviano”. La frase “el martillo es pesado” puede expresar también una reflexión del ocuparse, y entonces significa que no es liviano, es decir, que para su manejo exige un esfuerzo, que el manejo será difícil (46).

Pero la frase puede significar también: el ente que se halla delante, ya circunspectivamente conocido por nosotros como martillo, tiene peso, es decir, la

“propiedad” de la pesantez: ejerce una presión sobre aquello en que se apoya, y cae cuando se le quita el apoyo. Así comprendida, la frase ya no está dicha en el horizonte del retener que, estando a la espera, retiene un todo de útiles y sus relaciones de respectividad. Lo dicho está tomado con vistas a lo que es propio de un ente “dotado de masa” en general. Lo ahora visto no es propio del martillo en cuanto útil de trabajo, sino como cosa corpórea sujeta a la ley de gravedad. El hablar circunspectivo de algo “demasiado pesado” o “demasiado liviano” ya no tiene “sentido”, es decir, el ente que ahora comparece no ofrece en sí mismo nada con respecto a lo cual se lo pudiese “encontrar” demasiado pesado o demasiado liviano. (46).

La frustración y decepción vividos por muchas enfermeras (os) que desempeñan un cargo de gerente, independientemente de su fuente o la causa que la genera, con frecuencia no son percibidos en su dimensión moral, muchas veces esta frustración o decepción que puede venir acompañado de sentimientos de impotencia, influirán en ella haciendo que se sienta sin fuerzas o ganas de salir adelante, más aún si a esto se aúna el problema de no tener el apoyo necesario para sacar adelante su gestión, llegaran a ellas sentimientos de desgano y desosiego, sin embargo una enfermera gerente debe estar preparada para no sentir la carga pesada que se le viene encima y para salir adelante a pesar de todo lo que pueda encontrar en el camino de su gestión.

### **I.- Gratitud y satisfacción por los logros**

En esta novena categoría, respecto a la satisfacción personal que trae consigo gerenciar un servicio de enfermería en lo cotidiano de su labor como enfermera gerente, se encontraron las siguientes convergencias en las unidades de significado 21, 22, 23, 24, 25, 26 (Discursos V, VIII, IX).

*A pesar de los problemas, es gratificante y satisfactorio saber que cuando termina tu gestión has logrado algo en bien de tu profesión y de tu servicio. (D.5)*

*Fue una bonita experiencia, me trae grandes recuerdos, asumir una jefatura es muy gratificante, no económicamente, sino profesionalmente,*

*una enfermera lucha por asumir un cargo, que cuando lo asume debe cuidar de hacer las cosas bien, me he sentido muy bien, fue gratificante porque las colegas te recuerdan con cariño. (D.8)*

*Puedes hacer mucho por tu profesión, te puedes empoderar más dentro del grupo de profesionales de salud. (D.8)*

*La jefa me solicitó que la apoyara en su gestión, no pensé que siendo nueva en el servicio sería la designada para tal encargatura, las colegas más antiguas no vieron bien mi designación, fue el celo profesional porque una enfermera recién llegada al servicio terminara dirigiendo el trabajo y supervisando la labor de ellas. (D.9)*

*Sabes que lo que haces ayudará a que valoren tu trabajo y hay que hacer todo pensando en nuestros pacientes pues a ellos nos debemos y hay que buscar lo mejor. (D.9)*

*Me siento satisfecha y contenta con el trabajo realizado, aunque no sea compensado económicamente. (D.9)*

De acuerdo a las unidades antes descritas, se puede evidenciar que el desempeñar el cargo de enfermera gerente, a pesar de todas sus limitaciones y frustraciones, ha sido gratificante desarrollar esta función, porque les ha permitido dar mucho por su profesión, generando sentimientos de satisfacción y alegría, sobre todo porque toda esta labor lo hacen pensando en el bienestar de los pacientes que son la razón de existir de la enfermería, por eso aunque muchas veces el trabajo no sea reconocido como debería ser, lo han desarrollado eficientemente porque es suficiente para ellas que las personas las recuerden con cariño por la labor desarrollada.

Al respecto, a la luz del pensamiento de Heidegger M. (46), podríamos citar: En la cotidianidad del Dasein la mayor parte de las cosas son hechas por alguien de quien tenemos que decir que no fue nadie. Así el uno alivia al Dasein en su cotidianidad. Pero no sólo eso: con este alivianamiento del ser, el uno satisface los requerimientos del Dasein, en tanto que en éste se da la tendencia a tomar todo a la ligera y a hacer las cosas en forma fácil. Y puesto que el uno con el alivianamiento del ser satisface constantemente los requerimientos del Dasein, mantiene y refuerza su porfiado dominio. Cada cual es el otro y ninguno sí mismo. El uno que responde a

la pregunta por el quién del Dasein cotidiano, es el nadie al que todo Dasein ya se ha entregado siempre en su estar con los otros. A esto lo interpretaríamos diciendo que si una persona a pesar de los conflictos que en la vida pudiera encontrar y las limitaciones que pudiera encontrar, siempre existe en el ser el aliviamiento del ser, que permitirá al ser humano poder desarrollar las cosas por más pesadas que estas sean, dándole la fuerza interna salida del ser para poderlas ejecutar con éxito, y cuando más difícil sean desarrollarlas encontrará la fuerza interna para poderlas lograr, esta es la fuerza del Dasein que obra en el interior del ser, permitiendo alcanzar lo que muchas veces se piensa que no se logrará, lo cual da una doble satisfacción en las personas cuando puede lograr lo que se ha propuesto (46).

Mientras más ostensiblemente se comporta el uno, tanto más inasible y oculto es; pero tanto menos es entonces una nada. A una “visión” óptica ontológica imparcial, el uno se revela como el “sujeto más real” de la cotidianidad. Y si no es accesible al modo de una piedra que está ahí, esto no decide en lo más mínimo acerca de su modo de ser. No debe decretarse precipitadamente que este uno no es “propriadamente” nada, ni se debe abrigar la opinión de que el fenómeno queda ontológicamente interpretado cuando se lo “explica”, por ejemplo, como la consecuencia del estar ahí de varios sujetos reunidos. Sino que, por el contrario, la elaboración de los conceptos de ser debe regirse por estos irrecusables fenómenos (50).

Los caracteres de ser del convivir cotidiano, que acabamos de exponer distancialidad, medianía, nivelación, publicidad, alivianamiento del ser, satisfacción de requerimientos conforman la inmediata “estabilidad” del Dasein. Esta estabilidad no concierne al continuo estar ahí de algo, sino al modo de ser del Dasein en cuanto coestar. En estos modos de ser, el sí mismo del propio Dasein y el sí mismo del otro no han sido encontrados aún o se han perdido. Se es en el modo de la dependencia y de la impropiedad. Esta manera de ser no significa un menoscabo de la facticidad del Dasein, así como tampoco el uno considerado como el nadie es una pura nada. Por el contrario, en este modo de ser el Dasein es un ens realissimum, si entendemos esta



“realidad” como un ser al modo del Dasein. Ciertamente que el uno, de la misma manera que el Dasein en general, no tiene el modo de ser de lo que está ahí (46).

Pero, por otra parte, éste no tiene ningún derecho a pasar por alto la comprensión cotidiana de la conciencia y a desentenderse de las teorías antropológicas, psicológicas y teológicas de la conciencia que en aquella se fundan. Si el análisis existencial ha puesto al descubierto el fenómeno de la conciencia en sus raíces ontológicas, será necesario que precisamente desde allí se hagan comprensibles las interpretaciones vulgares, incluyendo y no en último lugar la razón por la que ellas no aciertan en el fenómeno y el porqué de su encubrimiento. Sin embargo, puesto que el análisis de la conciencia, en el contexto de problemas del presente tratado, sólo está al servicio de la pregunta ontológica fundamental, el análisis de la conexión de la interpretación existencial de la conciencia con la interpretación vulgar de ella deberá contentarse con señalar los problemas esenciales (46).

El profesional de enfermería que desempeña la función gerencial actúa con la firme convicción de que debe desarrollar sus potencialidades para que el fruto de su trabajo sea satisfactorio para sí mismo; para las enfermeras que están bajo su cuidado; para los usuarios que representan su razón de ser y para la institución que espera una calidad de los resultados de su misión. El compromiso profesional requiere de un gerente visionario, proactivo, estratégico, responsable, sensible, capaz de asumir nuevos retos, creativo, entre otras cualidades personales. En su rol de organizador, el gerente ha de diseñar los medios para que un grupo de persona, en este caso enfermeras, realicen las actividades asignadas. Por lo tanto, se requiere: Establecer metas, diseñar las líneas de autoridad y responsabilidad; el sistema de comunicación y decisión. El sistema de incentivos para reforzar en el personal subalterno, conductas favorables al cuidado, así como evaluar resultados y aplicar los correctivos pertinentes. En síntesis, el gerente en su rol de organizador es responsable del desempeño global de la organización (75).

Por lo tanto una enfermera gerente se sentirá satisfecha, cuando vea que lo que planifico hacer durante su gestión lo está logrando y cuando sienta que el trabajo desarrollado es reconocido no solo por sus colegas sino por sus pacientes y autoridades, pues no hay mejor reconocimiento que la gratitud de las personas.

**J.- Labor sacrificada y muchas veces no reconocida por los profesionales de enfermería y autoridades.**

Esta décima categoría, está enfocada en la labor sacrificada y no reconocida que realiza la enfermera gerente en la cotidianidad del desarrollo de su labor gerencial, se encontraron las siguientes convergencias en las unidades de significado 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 (Discursos III, IV, VI, IX, X).

*Asumir una coordinación, es un trabajo sacrificado, pero es reconfortante saber que puedes hacer mucho por tu profesión. Gestionar no solo es conocer tu servicio, es también contar con el apoyo de la jefatura y sobre todo de tus colegas, ya que el éxito de tu gestión dependerá del trabajo grupal. Me siento contenta, me ha tocado un grupo armonioso y trabajador, conocen su trabajo y eso me garantiza un trabajo ordenado y adecuado. (D.3)*

*Deseo que otros profesionales puedan ver que el trabajo de enfermería es indispensable para el adecuado desempeño del servicio, es mi anhelo lograr que se reconozca la labor de la enfermera como el más noble trabajo que hay en favor de la salud y que los jefes nos den el apoyo necesario para nuestro adecuado desenvolvimiento. (D.3)*

*El trabajo es sacrificado pero lo hago con amor a mi profesión, por ello acepte este cargo, a pesar de no ser remunerado, una tiene que sacrificar tiempo y horas que puede estar con la familia, para estar aquí terminando informes, viendo y ordenando el trabajo, dotando de materiales al servicio. (D.4)*

*El trabajo es sacrificado, dan la opción de hacer una guardia semanal y las horas administrativas una las hace fuera de nuestra hora de trabajo, aparte de realizar la labor de coordinación una tiene que realizar su trabajo de enfermera asistencial, y debemos cumplir con nuestro turno. (D.4)*

*Quisiera que las autoridades reconozcan nuestro trabajo, que consideren a la coordinadora del servicio como una labor administrativa y de gestión que pueda remunerarse y sea considerada dentro de nuestro escalafón. (D.4)*

*Fue una experiencia bonita y reconfortante, hubieron noches que no dormí pensando cómo hacer las cosas, elaborando roles, colocando a las colegas de manera estratégica en los servicios. (D.6)*

*El inicio fue sacrificado tenía que quedarme más de mi horario de trabajo, encontré un servicio desordenado, pero cuando te gusta tu trabajo lo haces con gusto y amor, aunque al final nadie te dará las gracias. (D.9)*

*Existen altibajos porque esta labor no es fácil y no es remunerada. Ni la jefa de enfermeras realiza sus horas administrativas completas, porque le programan horas asistenciales y el trabajo es muy sacrificado. (D.10)*

De acuerdo a las unidades de significado antes detalladas, se puede evidenciar que desempeñar un cargo gerencial en enfermería es una labor sacrificada en la cual deben desarrollar la labor administrativa conjuntamente con la labor asistencial, dando mucho de su tiempo para cumplir con las funciones recomendadas, quedándose muchas horas fuera de hora de trabajo con la finalidad de cumplir con su labor de gestión.

Asimismo, refiere que una de sus mayores expectativas es lograr que la labor administrativa sea reconocida por las autoridades y en un futuro esta pueda ser remunerada y sea considerada dentro del escalafón, porque se dan mucho por la profesión y lo justo es que se valore el trabajo realizado, especialmente el de la coordinadora de servicio, porque es un cargo sacrificado y no es remunerado, por lo tanto se debería valorar y reconocer esta función; ya que sin su trabajo todo servicio asistencial estaría en un caos y desorden, por lo cual desean que enfermería sea considerada como una profesión honrosa dedicada al cuidado de los pacientes. Es importante resaltar que el trabajador tendrá un alto nivel de productividad cuando mayor sean sus incentivos y beneficios, al respecto citaremos a Chiavenato I. (76), quien señala que el reconocimiento debe darse cada vez que sea posible, ya que esto contribuye a reforzar la conducta humana, comprometiendo y responsabilizando al empleado en el desarrollo de sus funciones.

Según Heidegger M. (46), un fenómeno como la esperanza, que parece estar enteramente fundado en el futuro, debe ser analizado de un modo análogo al del miedo. A diferencia del miedo, que se refiere a un *malum futurum*, la esperanza ha sido definida como espera de un *bonum futurum*. Pero lo decisivo para la estructura de este fenómeno no es tanto el carácter “futuro” de aquello con lo que la esperanza se relaciona, sino más bien el sentido existencial del esperar mismo. El carácter afectivo reside también aquí, primariamente, en el esperar en cuanto esperar algo para sí. El que espera se pone, en cierto modo, también a sí mismo dentro de la esperanza, saliendo así al encuentro de lo esperado. Ahora bien, esto supone un haberse ganado a sí mismo. Que la esperanza, a diferencia de la medrosidad deprimente, aligere, significa que también esta disposición afectiva queda referida, en el modo del haber sido, a una carga. Un estado de ánimo alto, o mejor, elevador, no es ontológicamente posible sino en una relación extático tempórea del Dasein con el fundamento arrojado de sí mismo (46).

Podríamos decir que si bien es cierto desempeñar un cargo gerencial en enfermería es sacrificado y no reconocido, la enfermera gerente lo desarrolla con la esperanza de que su trabajo sea reconocido, esta disposición afectiva como dice Heidegger le permitirá mantenerse firme desarrollando su función, potencializará su estado de ánimo, evitando decaer, pues la esperanza es una forma de ganar uno mismo frente a los posibles obstáculos o problemas que uno pueda encontrar. Frente a esto Chiavenato I. (75), nos dice “El sistema de recompensas se fundamenta en dos principios básicos: 1) Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios; 2) Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño”. En este sentido, recibir un salario justo y equitativo, así como ascensos, como refuerzo positivo, es siempre una aspiración de los profesionales de enfermería (75).

Para la enfermería es importante comprender el comportamiento. La cotidianidad de las personas ha sido tomada como parte importante para su desarrollo conceptual desde la experiencia de los seres humanos, además de la comprensión del significado como uno de los conceptos de dominio de la práctica de enfermería. Por

otra parte, hay eventos de la cotidianidad del hombre que lo conducen a situaciones donde se requiere el cuidado de enfermería, y es en estos eventos en los cuales la enfermera termina preguntándose por la esencia del ser, por la manifestación de su conciencia y por sus significados a partir de las expresiones propias del lenguaje (75).

Sin embargo una forma de recompensa a su trabajo es el salario, el cual representa la principal forma de compensación de enfermeras y enfermeros, en una organización. De acuerdo con Chiavenato I. (75), el salario “Es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero que representa el intercambio entre derechos y responsabilidades recíprocas...”. De lo citado puede argumentarse que el salario concebido como una contraprestación por el trabajo realizado, implica para enfermeras y enfermeros dedicarse a la organización, cumpliendo jornadas laborales, por turnos de trabajo, en dicha organización, empeña parte de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y su estándar de desempeño que le facilitará obtener poder adquisitivo para satisfacer necesidades personales, familiares, educativas, recreativas, entre otras. Una forma significativa de reconocer un buen desempeño es a través de la promoción de ascensos, estos en el contexto de enfermería es una política institucional y gremial formuladas para reconocer el mérito individual de enfermeras y enfermeros según sea el rendimiento productivo, de su práctica profesional (75).

Sin embargo, en la actualidad, las enfermeras jefes responsables de la gestión del cuidado, en los diferentes servicios hospitalarios, consideran que tanto ellas, como las enfermeras asistenciales, están sometidas a un ritmo de trabajo exigente, en servicios, generales, de especialidad o críticos, ellas brindan atención a las personas, en el desempeño de sus funciones, según el grado de dependencia, edad, diagnóstico clínico y de enfermería, exigencia que ocasiona estrés, porque a diario enfrentan situaciones beligerantes, derivadas del cumplimiento de sus deberes, no sólo con las personas que cuidan, sino en las relaciones con los compañeros de labor y con los usuarios externos (75).

Frente a esto, si bien es cierto la enfermera que desarrolla la labor gerencial de jefe del servicio de enfermería en la actualidad percibe una remuneración al cargo, se hace imprescindible que estos mismos beneficios se extiendan a las enfermeras que se desempeñan como enfermeras coordinadoras, sabemos que esto de acuerdo a nuestra estructura organizacional y nivel de complejidad no lo encuentra contemplado, sería importante que en un futuro esta situación cambie y pueda recompensarse económicamente a estas profesionales, porque la labor que realidad es de vital importancia para el desarrollo y desenvolvimiento de los servicios asistenciales.

#### **K.- Indiferencia y falta de colaboración por parte de las autoridades.**

Esta onceava categoría, está referido a la indiferencia y la falta de colaboración que afronta la enfermera gerente en lo cotidiano de su labor, encontrándose convergencias en las siguientes unidades de significado 51, 52, 53, 54 (Discursos I, III, VI).

*No es fácil ser jefa, encuentras muchos limitantes, que no dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo, me sentí contenta, a pesar de las dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes no ven la realidad de la enfermería y creen tener siempre la razón, una tiene que luchar contra sus ideas y posiciones, a fin de hacer valer nuestra opinión. (D.1)*

*Cuando asumes un cargo te das cuenta que hay grupos de poder que ven por sus propios intereses. (D.3)*

*Los jefes eran más rígidos y estrictos, una quería cambio y no encontraba el apoyo, porque enfermería estaba aún posesionándose como servicio y tratándose de independizar del médico. Me siento satisfecha con lo que hice, hubiera querido hacer más, pero a veces las autoridades no te dan el apoyo. (D.6)*

*A pesar del poco apoyo de las autoridades, realice muchas cosas en favor de mi profesión, lo primero que hice fue reunirme con mis colegas y hacer de conocimiento lo que pretendía hacer en la gestión, buscando el apoyo de ellas. Al inicio me sentí muy sola, las colegas me daban la espalda, pero poco a poco obtuve su apoyo, al final éramos un gran grupo humano luchando por reivindicar a la profesión. (D.6)*

En las unidades antes destalladas, se puede apreciar de acuerdo a los discursos emitidos, que desempeñar la función gerencial no es una labor fácil porque las autoridades no brindan la colaboración adecuada, porque ellos en su mayoría son muy cerrados en sus opiniones y perciben el trabajo de la enfermera desde otro enfoque, por lo cual cuando una enfermera emite sus ideas y plasma sus estrategias de trabajo la gran mayoría de ellos piensa que estas fracasaran, y creen ellos siempre tener la razón, por eso la persona entrevistada manifiesta que si una jefa no hace respetar su cargo no podrá gestionar adecuadamente, ya que simplemente obedecerá órdenes y no tendrá capacidad de decisión y autoridad y eso conllevará a que su gestión fracase

En el contexto de la enfermería como sistema organizativo que direcciona las acciones del recurso profesional para ofrecer cuidados de calidad a los usuarios, el clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de enfermeras y enfermeros, propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la organización y por ende, con el desempeño profesional (67). Por estas razones podemos decir que si las autoridades no colaboran y no apoyan en la gestión, lo más probable es que esta fracase, por estos motivos la enfermera que desempeña la labor gerencial debe ser una profesional capacitada y sobre todo muy estratega, a fin de evaluar y determinar los medios necesarios que le permitan ganar a los jefes y poder obtener de ellos la ayuda y apoyo necesario para la ejecución de sus objetivos trazados.

La descolorida indeterminación afectiva de la indiferencia que no adhiere a nada ni tiende a nada, y se abandona a lo que trae cada vez el momento presente, llevándose empero en cierta manera todo consigo, hace ver, finalmente, en la forma más aguda, el poder del olvido en los estados de ánimo cotidianos de la ocupación inmediata. El vivir al día, que deja que “todo sea” como es, se funda en un olvidado abandonarse a la condición de arrojado. Tiene el sentido extático de un haber sido impropio. La indiferencia que puede ir a la par con una afanosa actividad, debe distinguirse rigurosamente de la serenidad. Sólo un ente que por el sentido mismo de

su ser se encuentra (afectivamente dispuesto), es decir, sólo un ente que, mientras existe ya siempre ha sido, y que constantemente existe en algún modo del haber sido, puede ser “afectado” (46).

En estas frases Heidegger nos hace ver que el abandono de uno mismo nos lleva al olvido y la indiferencia, la cual debe distinguirse de la serenidad, esto quiere decir que frente al hecho de encontrarse ante autoridades que son indiferentes a los problemas que puedan estar suscitándose en un determinado servicio, de ahí que mucho influirá la capacidad del jefe para lograr despertar en ellos el interés suficiente, a fin de lograr que estas brinden el apoyo necesario, esto se dará siempre y cuando haya una disponibilidad afectiva para hacer mejor las cosas y brindar la colaboración necesaria para lograr el éxito de la gestión, esto solo se logrará empleando estrategias adecuadas, que solo un buen gerente las sabe utilizar.

Asimismo, en estas unidades de significado se detalla que es importante en una gestión planificar el trabajo y buscar la colaboración de las colegas, porque el trabajo es muy duro y siempre un jefe encontrara muchas barreras y limitaciones para el adecuado desempeño de su trabajo. Por lo tanto, la enfermera que viene desempeñando el cargo de jefe y/o coordinadora de un servicio tiene la responsabilidad de favorecer el desarrollo de un ambiente laboral saludable, en el cual se apoye el desarrollo de la práctica profesional de enfermería. Para esto es indispensable que participe en el diseño y funcionamiento de la estructura e infraestructura de la institución y las unidades de servicios de enfermería, entre las que se incluye la división del trabajo y la descripción de puestos. Por lo que es necesario que conozca, no sólo las necesidades de la institución, sino también lo que el medio ambiente externo demanda en servicios y ofrece como recursos de enfermería (81).

**Dentro de las expectativas planteadas al iniciar la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:**

**L.- Crecimiento y desarrollo de la profesión de enfermería**



Esta doceava categoría, está referida a las expectativas que tiene la enfermera gerente para lograr un mayor crecimiento y desarrollo profesional, encontrándose las siguientes convergencias en las unidades de significado 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62 (Discursos II, IV, V, VII, IX, X).

*Mi experiencia ha sido muy buena, me he podido desarrollar como profesional en la parte administrativa y gerencial, esta responsabilidad hace que una se vaya trazando metas cada vez más altas profesionalmente; me siento satisfecha, esta experiencia ha sido enriquecedora, he crecido profesionalmente, logrando incrementar mi experiencia en el campo administrativo, ya que toda mi vida me había dedicado exclusivamente a la parte asistencial. (D.2)*

*Este cargo por su responsabilidad se convirtió en un gran reto, me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente, a realizar adecuadas gestiones y a administrar un servicio de salud. (D.4)*

*Me he sentido muy contenta de asumir un cargo jefatural, es una experiencia bonita, te ayuda a crecer profesionalmente, aprendes mucho gestionando. (D.5)*

*Me siento profesionalmente realizada, porque toda enfermera cuando está en su etapa de formación quiere ir escalando, hasta llegar a alcanzar algo más. (D.5)*

*Mi experiencia fue buena me ayudo a mejorar mi formación profesional, a realizarme plenamente en mi carrera, a desenvolverme y relacionarme con los diferentes grupos ocupacionales y contribuyó a mejorar el posicionamiento del profesional de enfermería respecto a los otros profesionales de salud. Asumir una jefatura te hace sentir importante, eleva tu autoestima, incrementa tu capacidad de liderazgo y te ayuda a crecer y desarrollarte profesionalmente. (D.7)*

*Me encuentro contenta, el cargo de coordinadora ha sido un complemento a mi formación profesional. (D.9)*

*Ha sido una nueva etapa, me permitió crecer como enfermera, desarrollando una de las funciones que como enfermera nos da temor asumir. (D.10)*

*Cuando tenga la experiencia curricular y reúna las condiciones me podría presentar a la jefatura de enfermería y lo haría con mucho cariño. (D.10)*

A través de lo expresado en las unidades de significado, se percibe que la persona se siente satisfecha de realizar la labor administrativa y de gestión, porque le ha permitido trazarse nuevas metas y crecer profesionalmente, siendo una experiencia nueva porque se había desempeñado como enfermera asistencial; asimismo, refiere que ser jefa le ha permitido lograr su realización personal y profesional, pudiendo mejorar su desenvolvimiento con los diferentes grupos ocupacionales, contribuyendo a posicionarse mejor como profesional de enfermería.

El proceso de profesionalización presenta dos características básicas: la búsqueda del estatus de profesional, y el desarrollo de una actividad monopolista. La búsqueda del estatus profesional, se centra en el reconocimiento social de la exclusividad en una determinada área de conocimiento. Este reconocimiento viene determinado por la posesión de un conocimiento especializado, y faculta a los trabajadores para controlar el contenido y la organización de su trabajo. Este conocimiento se convierte en una fuente de poder. La profesionalización se convierte en un proceso de reafirmación ideológica, que determina una serie de actividades destinadas a elevar el estatus de los miembros de la jurisdicción dentro de la estructura social. La agrupación de los profesionales en el seno de organizaciones específicas, es una estrategia destinada a aumentar y mantener el estatus del colectivo, y protegerse frente a posibles competidores, garantizando la continuada racionalización y especialización del trabajo (1).

La gestión de las enfermeras tiene un nuevo significado, carácter innovador en las prácticas de gestión, cuya relevancia social queda explícita. El trabajo de los gerentes de enfermería se basa en planes de acción, directrices, personal que presta el servicio, contratos laborales y salariales, recursos físicos, materiales y participación en la compra de equipos, además, tienen en cuenta los plazos y metas para cumplir pero prestando atención al control de costos y cuentas. Un aspecto importante dentro del proceso de gestión que realizan las enfermeras gerentes en el hospital es mantener el nivel de satisfacción y motivación del personal que realiza las acciones de cuidado, dando un reconocimiento personal a cada uno de ellos. Así mismo, toda enfermera jefe tiene una sólida formación académica, consolidados por estudios en

base a Diplomados, especialidades, Maestrías o Doctorado, que acreditan sus conocimientos técnicos-científicos, humanísticos y éticos que le permiten desempeñar su gestión con calidad y conciencia profesional, considerando que durante su formación, adquiere preparación, habilidades y atributos para liderar un servicio hospitalario, que prestigie a la profesión (81).

Una primera peculiaridad contradistingue de modo inmediato al *dasein*. La diferencia ontológica (así llama Heidegger a la relación ente-ser) es del todo singular en el caso de la existencia humana. En todos los demás entes (*Seindes*), el ser expresa la imposibilidad por parte de estos entes de ser diversos de lo que son (la piedra no puede ser más que piedra). *Al contrario, el Sein del dasein expresa la posibilidad que este ente posee de ser tal y como él proyecta ser.* (46). En relación a lo expuesto, debemos mencionar que el ser humano busca a lo largo de su vida alcanzar objetivos, trazarse metas y proyectarse para el logro de mejoras tanto personales como profesionales (46).

El *dasein* es un existente cuyo ser está siempre puesto en juego. El hombre es, pues, un puro proyecto de posibilidades, un existente en *el sentido de ser autoproyectante*. "La esencia del *dasein* afirma Heidegger está en su existencia".. No evidentemente como existencia estática sino extática. O sea no en el sentido tradicional de existencia (*aliquid fixum et quietum in ente*), sino en el modo apenas indicado de proyección de posibilidades existenciales. Cualquier interpretación anselmiana o spinoziana de la afirmación de Heidegger sería errada. Lo que el filósofo alemán proclama es la imposibilidad de proveer al *dasein* de una definición abstracta universalmente válida: lo que el *dasein* es reside en el cómo de su existencia (46).

La enfermera en su función de gerente cumple un trabajo muy exigente, ya que administra y supervisa una unidad operativa asistencial. A causa de la naturaleza del trabajo, necesita un completo conocimiento de la ciencia administrativa y de la práctica de habilidades sociales, pues el éxito de la buena administración depende de las buenas relaciones humanas, así como del conocimiento actualizado de las

ciencias administrativas y de enfermería, por lo tanto es importante mencionar que una enfermera gerente debe tener una buena preparación profesional; a su vez, asumir este cargo ha logrado que profesionalmente se desarrollen y potencialicen sus conocimientos, al desempeñar actividades que antes no habían desarrollado como enfermeras netamente asistenciales; asimismo, se percibe que frente toda profesional que ha ostentado un cargo, va a buscar posteriormente escalonar gradualmente, buscando obtener logros cada vez mayores.

### **LL.- Anhelando el respeto y empoderamiento de la profesión de enfermería**

Esta treceava categoría, está referida a la experiencia que pasa la enfermera gerente cuando busca el respeto y el empoderamiento de la profesión de enfermería, encontrándose las siguientes convergencias en las unidades de significado 63, 64, 65, 66, 67 (Discursos I, III, IV, V).

*La jefa se debe hacerse respetar, exigiendo que respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo. (D.1)*

*Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la enfermera, y que se la deje de ver como una simple colaboradora del médico. Mucho depende que las colegas hagan respetar la profesión, una jefa no es nada sino cumple su labor con profesionalismo y lo demuestra a todas las colegas. (D.1)*

*Quiero un servicio más ordenado, intensificar la labor y desempeño del trabajo de enfermería, esperando que los asegurados puedan reconocer nuestro trabajo. (D.3)*

*Desearía que se vea a la enfermería como una profesión honrosa y dedica al bien de los pacientes. (D.4)*

*Mi expectativa es realizar actividades que me permitan hacer un servicio organizado que garantice calidad y buen trato en la atención, que este siempre ordenado y otorgue una atención oportuna y eficiente al usuario, me propuse mejorar las relaciones humanas, hacernos más unidas y comprometidas por el cambio, buscando la unificación del servicio. (D.5)*

Analizando las unidades de significado, se puede apreciar que los discursos están enfocados en el desarrollo de la capacidad de liderazgo que debe ejercer la

enfermera que desempeña un cargo gerencial, ya que esta debe enfrentar a grupos de poder, en el cual debe ejercer un adecuado liderazgo para hacerse respetar frente a las autoridades y ante su propio personal que está a su cargo.

El liderazgo gerencial de enfermería se aplica a través de un proceso de dirección que engloba las actividades de un administrador de enfermería que ejerce sus funciones a través de la interacción personal para lograr las metas y objetivos institucionales. Enfermería dentro de este contexto necesita un gerente que desarrolle sus habilidades administrativas en sentido del beneficio que ello representa para la calidad del trabajo en función de los usuarios como receptores de las acciones de enfermería. En tal sentido Marriner A. et al. (70), sostiene que: Unas cuantas personas nacen con las características necesarias para ser grandes, los líderes son muy maduros y demuestran simultáneamente una conducta de liderazgo instrumentales comprenden la planificación, la organización y el control de las actividades de los subordinados para lograr los objetivos de la organización, la obtención y la distribución de recurso como el personal, el equipo, los materiales, los fondos y el espacio son especialmente importantes (70).

Es también importante resaltar que como enfermera gerente busca empoderar a la enfermería en relación a las otras profesiones, haciendo que esta sea vista como una profesión honrosa y dedicada al cuidado del paciente, al respecto enfocándonos en el rol de la enfermera gestora rescatamos a Marriner A. (70), quien hace referencia que la enfermera que gestiona un servicio de enfermería, es aquella capaz de inculcar y mostrar liderazgo, permitiéndole así influir en la acción de las personas cuidadoras en relación a su compromiso personal y el respeto hacia los usuarios, persuadiéndolos en cada una de sus actividades, pues, es la enfermera gestora la que está destinada a representar y transmitir los valores del cuidado con su ejemplo e imagen que manifieste, presentando para ello comportamientos de apoyo con el personal a su cargo, y reducir los obstáculos con el fin de fomentar y mantener relaciones intra-laborales de confianza y respeto; ciertamente, la enfermera jefe, es la persona idónea a ejercer dicho rol (70).

Entonces, la enfermera jefe es la responsable de planear, brindar, supervisar y valorar el cuidado de enfermería, coordinar los recursos del hospital y de la comunidad en beneficio de cada paciente; tomar decisiones, haciendo uso de su buen juicio, cuando la necesidad se presente, trabajar en armonía y saber comunicarse con todas las personas y con la mayor eficacia posible. Cabe destacar que la enfermera jefe debe conocer y aplicar los principios básicos de la administración, dirección, supervisión y enseñanza en su trabajo individual y de grupo para poder lograr una constante superación de su práctica profesional. La enfermera jefe, también debe realizar una gestión eficaz de los recursos humanos, financieros y técnicos, enfocados en su conocimiento y capacidad de gestión, resaltando su rol innovador por la apertura a los cambios, el compromiso frente a su servicio con el único objetivo de favorecer la salud de las personas, de su familia y de la institución en general (70).

Un útil no “es”, en rigor, jamás. Al ser del útil le pertenece siempre y cada vez un todo de útiles (Zeugganzes), en el que el útil puede ser el útil que él es. Esencialmente, el útil es “algo para...”. Las distintas maneras del “para-algo”, tales como la utilidad, la capacidad para contribuir a, la empleabilidad, la manejabilidad, constituyen una totalidad de útiles (Zeugganzheit). En la estructura del “para-algo” hay una remisión de algo hacia algo (46). En relación a esta frase debemos decir que un gerente debe sentirse una persona útil y eficiente, es así que Heidegger hace mención que la utilidad está relacionada con la capacidad para contribuir, por lo tanto un gerente debe sumar y no restar, debe buscar el empoderamiento profesional, pero esto se logrará con un verdadero empoderamiento profesional (46).

Por todo lo que le confiere desempeñar este cargo, el gerente de enfermería debe aplicar elementos de las distintas corrientes administrativas para crear un ambiente favorable que facilite a las enfermeras y enfermeros de atención directa, el cumplimiento de sus funciones en un clima armónico donde se potencie la iniciativa, comunicación eficaz, supervisión democrática, así como el compromiso con la institución mediante la participación activa en los procesos administrativos y la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento, logro y sentido de pertenencia.

Otra de las capacidades que consideramos primordial al ejercer el rol de líder en la gestión de los cuidados en enfermería es la capacidad de tomar decisiones. Una de las principales funciones de los profesionales que ejercen una responsabilidad directiva, o más propiamente gestora, se centra en la toma de decisiones. Éste es un proceso nada fácil, que compromete el quehacer directivo de forma continua (82).

La participación de la enfermera en la gerencia de servicios de salud le lleva a tratar de entender lo que para ella significan las prácticas de gestión, teniendo en cuenta la evolución de enfermería como profesión y la hegemonía médica, venerada social e históricamente. La vida de las enfermeras está impregnada de sentimientos conflictivos agravados por la dificultad de romper con rasgos de identidad reproducidos durante su formación académica y reforzada en el día a día de su práctica profesional. Estas dificultades se relacionan, entre otras cosas, con el alejamiento del cuidado de enfermería para asumir un enfoque más amplio de la gestión, generando la necesidad de incorporar nuevos conocimientos, nuevas habilidades que implican, de cierta forma, desasirse de lo antiguo para adueñarse de lo nuevo. Todo ello tiene repercusiones en las relaciones de los grupos de trabajo, en los procesos y en la cultura organizacional (82).

#### **M.- Planteándonos nuevas expectativas, retos personales y profesionales**

Esta catorceava categoría, está referida a los retos que asume la enfermera gerente durante la gestión de los servicios de enfermería, encontrándose las siguientes convergencias en las unidades de significado 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74 (Discursos III, V, VI, VII, VIII, IX).

*Me siento feliz, al inicio tuve nerviosismo de asumir esta encargatura, pero lo asumí como un reto, una enfermera debe estar llena de retos, si queremos que la profesión surja. He podido aprender mucho, me ha ayudado a trabajar ordenadamente. (D.3)*

*Tuve suerte desde que me inicié me comenzaron a encargarme la coordinación y hasta la encargatura de la jefatura de servicio.(D.5)*

*Tuve temor al inicio, pero asumí el cargo como un gran reto que debía cumplir como enfermera, a fin de sacar adelante mi profesión. (D.5)*

*Cuando asumí la jefatura fueron tiempos difíciles, de conflicto laboral, quise renunciar, pero pensé esto es un reto y tienes que sacar a flote el servicio, me sentí al inicio preocupada, era un reto y lo tenía que cumplir satisfactoriamente. (D.6)*

*Es una experiencia novedosa y un gran reto, asumes el cargo pensando que recibirás apoyo pero la realidad es otra., me puse como reto hacer una buena gestión, lo difícil fue el temperamento de las colegas, ponían resistencia a los cambios, me tildaron de drástica y mala por poner orden y disciplina en los servicios. (D.7)*

*Las expectativas son muchas, idealizas cosas bonitas, te reúnes con tu gente y los tratas de unificar y hacer que todos empujen el carro en un solo sentido, buscas que enfermería sea catalogada como una profesión de servicio y de ayuda; mi reto fue hacer que se reconozca el trabajo de la enfermera dentro del sitio que le corresponde como profesional de la salud. Una tiene expectativas, pero al final te das cuenta que no es todo como se ve, que en el camino encuentras muchos obstáculos, que hay gente que te apoyará y otras que te darán la espalda. (D.8)*

*Me he puesto metas mayores, no hay que ser conformistas, me estoy preparando para asumir un cargo mayor y dejar así de ser improvisada, asumir este cargo me ha ayudado a ver otras perspectivas a enfocar a la enfermería desde otro campo de acción. (D.9)*

En las unidades de significado antes detalladas, se puede evidenciar que la enfermera que desempeña un cargo gerencial al asumir su gestión se plantea una serie de retos y se llena de expectativas frente a los objetivos que se planteado en su plan de trabajo, asimismo, se traza nuevas metas que le permitirán no solo crecer profesionalmente sino también personalmente, de ahí que podemos afirmar que la expectativa, tiene que ver mucho con las proyecciones que tenemos (sobre todo cuando es positiva), significando muchas veces sinónimo de esperanza, sólo que es más poderosa porque está fundamentada en los hechos que evidenciamos a largo o corto plazo, posterior a una elección realizada; en este caso, toda enfermera que desempeña una jefatura, compromete su cargo en lograr beneficios no solo en bien de su profesión, sino también se plantea metas personales cada vez altas, que le permitirán crecer no solo profesionalmente sino también personalmente, con la finalidad de alcanzar sus objetivos y proyectos trazados (12).



De acuerdo a lo expuesto, podríamos analizar el término alemán que Heidegger utiliza para expresar la derelicción (Geworfenheit) está ligado al término Entwurf, que significa "**proyecto**". O sea, lo que ha sido arrojado ha sido un proyecto, y el proyecto arrojado es la facticidad del dasein. *Como proyectante de posibilidades el dasein es anticipador, o lo que es lo mismo, se anticipa o trasciende a sí mismo constantemente.* "El dasein es siempre ya más allá de sí, no como conducirse relativamente a otros entes que él no es, sino como ser relativamente al poder ser que es él mismo". A esta característica le llama ahora Heidegger el pre-ser-se del dasein (cfr. ibid.). Pero este pre-ser-se anticipador está indisolublemente vinculado a un mundo: "el pre-ser-se tomado en su plenitud quiere decir pre-ser-se en el ser ya en un mundo" (ibid.). Si el proyecto o la capacidad proyectora está siempre ya abandonada en un mundo y a esta trabazón se le llama facticidad, entonces "el existir es siempre fáctico. La existencialidad es determinada esencialmente por la facticidad" (ibid.) (46).

Frente a lo expuesto, la enfermera gerente se ha propuesto asumir retos que le permitirán obtener logros personales y profesionales, asimismo estos retos le ayudaran en su gestión a sacar adelante a la profesión, aunque se pone como principal barrera la negativa al cambio por parte de las enfermeras antiguas porque son más drásticas al cambio, siendo necesario potencializar al recurso humano joven, ya que en ellos está el empoderamiento profesional. En relación a esto Heidegger nos menciona el termino proyecto como el sentido de anticiparse a las cosas de ser constante y trascendente, frente a las diferentes circunstancias de la vida, en relación a nuestra investigación el proyectarse en el mundo significa ser constante para lograr trascender en la vida, buscando las todas las posibilidades que permitan cumplir los retos asumidos para el logro de las metas personales y profesionales (46).

El proceso de profesionalización como reto presenta dos características básicas: la búsqueda del estatus de profesional, y el desarrollo de una actividad monopolista. La búsqueda del estatus profesional, se centra en el reconocimiento social de la exclusividad en una determinada área de conocimiento. Este reconocimiento viene de terminado por la posesión de un conocimiento

especializado, y faculta a los trabajadores para controlar el contenido y la organización de su trabajo. Este conocimiento se convierte en una fuente de poder (69).

La profesionalización se convierte en un proceso de reafirmación ideológica, que determina una serie de actividades destinadas a elevar el estatus de los miembros de la jurisdicción dentro de la estructura social. La agrupación de los profesionales en el seno de organizaciones específicas, es una estrategia destinada a aumentar y mantener el estatus del colectivo, y proteger se frente a posibles competidores, garantizando la continuada racionalización y especialización del trabajo. El control ejercido por las profesiones es del conocimiento abstracto, y sobre las técnicas que genera dicho conocimiento que permite su aplicación. El nivel de abstracción es lo que permite la supervivencia de una determinada profesión dentro del sistema competitivo de profesiones (69).

De acuerdo a lo citado, diríamos que la visión de enfermería se traduce en el arte de verse proyectada en el tiempo y en el espacio, considerando los recursos disponibles, la relación que aspira mantener con miembros del equipo organizacional y los usuarios, de las oportunidades y retos que debe enfrentar para el alcance de las metas y los objetivos. Enfermería por la propia función que cumple dentro de la estructura organizacional, precisa establecer políticas para gerenciar la práctica del cuidado, concibiéndolos como reglas escritas que, en su conjunto determinan el cumplimiento de actividades y funciones de enfermeras y enfermeros que realizan su labor en un servicio de salud, proyectándose profesionalmente hacia el logros de sus metas y objetivos .

#### **N.- Dar la oportunidad y posibilidad que otras enfermeras asuman cargos jefaturales**

Esta quinceava categoría, está referida a las oportunidades que deben darse a las enfermeras jóvenes, con la finalidad que puedan desempeñar la función de gerente, encontrándose convergencias en las siguientes unidades de significado 75, 76, 77 (Discursos V, VI, VIII).

*Antes las cosas eran más difíciles, las colegas antiguas tienen una formación regida a las normas y cuando quería hacer alguna reforma, siempre encontraba oposición; sin embargo las colegas actuales son colaboradoras e impetuosas. (D.5)*

*Me hubiera gustado asumir otra vez el reto, pero hay que dejar que la gente joven asuma ese compromiso, porque lo pueden hacer mejor. (D.6)*

*Fue una inolvidable época, me gustaría volver a postular por una nueva gestión, pero hay que dar oportunidad a la gente nueva, en la juventud está el cambio, por eso las personas mayores debemos dar paso a la gente nueva, porque ellos tienen más energía y salud y pueden hacer mejor las cosas. (D.8)*

De acuerdo a las unidades de significado, se evidencia que las personas entrevistadas, perciben que es muy difícil convivir laboralmente con colegas que son antiguas laboralmente, porque estas se sienten tan empoderadas en el servicio que se muestran drásticas en el cambio, ya que se han rutinizado laboralmente, por esta razón exponen sus sentimientos, manifestando que el desarrollo de la profesión está en manos del personal joven, porque ellos son un recurso humano activo, dinámico y proactivo y pueden hacer mejor las cosas.

Las enfermeras (os) jóvenes, son profesionales que reemplazaran paulatinamente a las enfermeras/os expertas en el transcurso de los años; es significativo analizar este proceso de adquisición de experiencia. Las enfermeras/os expertas, tienen un papel primordial e influyen en el proceso hacia la experiencia profesional, que emprenden las enfermeras/os jóvenes. Identificar los valores que las enfermeras/os expertos transmiten, y las percepciones de las enfermeras/os jóvenes central y esencial en la comprensión de la trayectoria profesional (1).

Es importante, reflexionar al respecto haciendo ver que el personal joven tiene una mejor actitud y trato frente al dolor del paciente, esta misma actitud y valor se refleja cuando se le asigna una responsabilidad a través de un cargo de coordinación. Se trata de identificar los rasgos que facilitan, o no ayudan a la práctica profesional, y el avance del colectivo. Ante la evidencia que en el ámbito sanitario, la presión asistencial crece se intenta profundizar en los factores que específicamente

afectan a las enfermeras/os jóvenes. Conocer los elementos que intervienen en la decisión de cambiar de trabajo en la primera etapa profesional. Situaciones como el intrusismo, la presión asistencial, la falta de recursos sanitarios, la mejora económica, entre otros, podrían estar relacionados en ese proceso (1).

En el escenario actual, en que la enfermería se sitúa, el contexto de trabajo varía sustancialmente, sea que se realice en el ámbito administrativo, asistencial, docente, investigativo, o gremial, el fin último es cumplir actividades de carácter productivo y creativo, mediante el uso de técnicas, instrumentos e información disponibles que les facilite cumplir su labor profesional, en tanto que les ofrece satisfacción personal y a la organización como un todo.

La temporalización reposa esencialmente sobre el futuro: "el futuro tiene una primacía dentro de la unidad extática de la temporalidad". Esto es coherente porque si se establece el carácter extático (salir fuera de sí) de la temporalidad, de algún modo tiene que mandar el futuro, o sea, el abrir posibilidades mediante las cuales el *dasein* es lo que todavía no es. Sólo a través de este poder ser se entiende que yo sea ya siempre sido (las posibilidades realizadas y el original estado de yecto en el mundo). Por último, la proyección (futuro) de la nada de mi origen (pasado) esto es, la aceptación del ser-para-la-muerte hace presente mi situación (presente). Heidegger en *Sein und Zeit* no imagina un futuro destinado a finalizar. Eso sería tanto como admitir que el *dasein* tiene un fin. No es eso: "el *dasein* no tiene un fin al llegar al cual pura y simplemente cesa, sino que existe finitamente. El concepto de existir finitamente sin tener fin resulta tan audaz como injustificable. Un limitado sin límite es contradictorio, un puro límite que sea limitado también es absurdo (46).

El *dasein* tiene ya un mundo porque se comprende a sí mismo como temporalización y ser en el mundo, o lo que es lo mismo, porque se comprende fuera de sí. "El problema de la trascendencia no puede reducirse a la cuestión de cómo salga de sí un sujeto para llegar a un objeto, a la vez que se identifica la totalidad de los objetos con la idea del mundo. La cuestión es esta otra: ¿qué es lo que hace posible ontológicamente que hagan frente entes dentro del mundo y puedan

objetivarse como entes que hacen frente? El retroceder a la trascendencia del mundo fundada en el horizonte de los éxtasis es lo que da la respuesta". ¿Y no es este mundo heideggeriano un mundo subjetivo? Sí, pero poco importa contesta Heidegger, porque "este mundo subjetivo es, en cuanto temporalmente trascendente, más objetivo que todo posible objeto" (46).

Heidegger con estas frases nos hace ver que existe una temporalización en el mundo y en las cosas, que nada es eterno que todo tiene un principio y un fin, estas situaciones deben ser aceptadas, porque somos las propias personas parte de este mundo, razón por lo cual tenemos un término, que nada es finito, poniendo de ejemplo que el dasein tiene su fin, que todo es temporal, que nada es eterno, por estas expresiones debemos enfocarnos en las unidades de significado analizadas, en las cuales se detalla que se hace imprescindible dar la oportunidad a las enfermeras jóvenes, porque es necesario renovar el recurso humano, que en la juventud está el cambio y merecen tener la oportunidad de liderar el servicio buscando renovar ideas, que permitan obtener un mejor empoderamiento profesional.

### **Ñ.- Necesidad de una adecuada preparación en el campo de la administración gerencial**

Esta dieciseisava categoría, está referida a la experiencia y preparación previa que debe tener la enfermera gerente en lo cotidiano de su labor como enfermera gerente, encontrándose convergencias en las siguientes unidades de significado 78, 79, 80, 81 (Discursos V, IX, X).

*La universidad forma en una realidad diferente, vas a trabajar y la realidad es otra, es difícil dirigir a un grupo de personas porque cada uno de ellos son mundos con experiencias y vivencias diferentes. (D.5)*

*Es una forma de aprender porque tener muchas responsabilidades te obliga a prepararte cada día más en cada área. (D.5)*

*En la universidad no nos forman bien en la labor administrativa y tenemos temor arriesgar y entregarnos a esta función, es bueno enfocarnos en áreas diferentes y no ser simplemente enfermeras asistenciales. (D.9)*

*Estoy poniendo en práctica lo aprendido en la maestría, para ello estudie y que bueno que me dieron la oportunidad de desenvolverme en este cargo, ser coordinadora me ha permitido impulsar mi carrera y ver la verdadera importancia de la labor administrativa. (D.10)*

En las Unidades de significado antes detalladas, nos permiten visualizar que es muy importante que las enfermeras que van a desempeñar un cargo gerencial, sea el de supervisión, jefatura o coordinación, deberían tener conocimiento, destreza y técnica para que se encuentre preparada para desempeñar esta función y no sea una persona improvisada en el cargo, haciéndonos ver que esta formación debería fomentarse y profundizarse desde la etapa del pregrado, ya que se pone énfasis en formar a la enfermera para desarrollar y potencializar su adiestramiento en el campo asistencial, dejando reprimido su accionar en los otros campos laborales en los cuales una enfermera puede desempeñarse laboralmente, como es la función administrativa.

Sánchez CI. (76), nos dice que “Un proceso de Formación y Capacitación” muestra la necesidad de implementar procesos que permitan reorientar su capacitación en administración o gerencia, en procesos organizacionales y desarrollo de la capacidad gerencial. Además menciona que al reflexionar sobre las organizaciones y su funcionamiento, se observa que el área de enfermería es un sistema constituido por elementos estructurales definidos y delimitado que actúan como un subsistema dentro de la organización y a su vez se enmarca dentro del sistema sanitario, por lo tanto existen múltiples factores que influyen y condicionan su funcionamiento.

La educación superior debe responder a una multiplicidad de demandas del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico para generar un factor humano que responda al desarrollo de la sociedad. En ese sentido, la universidad es la puerta de entrada a la sociedad del conocimiento en el que se recrea un espacio de innovación permanente e integral. Estas condiciones requieren una formación que busque articular el desarrollo profesional con las demandas del medio externo, especialmente para el desempeño en el área de las ciencias administrativas, en donde se cuenta con herramientas importantes para su ejercicio dentro del sistema de salud,

que cada vez tiende más a homogenizarse, situación evidente en los países de América Latina (83).

Conocer los aspectos centrales que se enseñan actualmente en esta área, durante la formación del pregrado, permite, entre otros aspectos: a) analizar la enseñanza a la luz de las expectativas y necesidades del medio externo e interno de la profesión; b) hacer una proyección académica que fortalezca la teoría y la praxis, especialmente para propender por procesos de gestión orientados a la calidad de la prestación del servicio o atención de enfermería; c) fortalecer la investigación administrativa en torno a problemas reales y potenciales de la profesión; d) proporcionar derroteros para la organización autónoma pero articulada de la enfermería en las organizaciones, y e) promover, desde la academia, el desarrollo de modelos de organización y de prestación de servicios que aproximen la gestión a la prestación del cuidado directo para contribuir realmente a la calidad de la atención integral en salud.

De acuerdo a lo expuesto, podríamos decir que la enfermera que ejerce un cargo gerencial, debe ser una profesional preparada en el tema, con, habilidades humanas, conceptuales y destrezas técnicas, que le permitan desarrollar las actividades propias del área de enfermería, haciendo uso de las destrezas humanas que le van a permitir fortalecer la moral y mantener la motivación del equipo de trabajo a quien dirige, todo esto se afianza en las destrezas conceptuales que le van a permitir tomar las decisiones adecuadas y mantener la coordinación efectiva en la organización. Por supuesto que la supervisión tiene que posicionarse con un liderazgo democrático, visionario, inteligente con capacidad de mantener su estima elevada, aun en los momentos más complejos lo cual redundará en el incremento de la habilidad para trabajar como un equipo de trabajo (5).

El conocimiento no logra poner al descubierto lo que solamente está ahí sino pasando a través de lo a la mano en la ocupación. El estar a la mano es la determinación ontológico categorial del ente tal como es “en sí”. Pero se dirá sólo “hay” lo a la mano a base de lo que está ahí. Pero ¿se sigue de aquí si aceptáramos

esta tesis que el estar a la mano se funda ontológicamente en el estar ahí? Sin embargo, aunque en el progreso de la interpretación ontológica se comprobara que el estar a la mano es el modo de ser del ente inmediatamente descubierto dentro del mundo, y aunque se llegara a demostrar incluso su carácter originario frente al puro estar ahí, ¿se habrá conseguido algo con lo hasta aquí explicitado para la comprensión ontológica del fenómeno del mundo? Porque, a decir verdad, en la interpretación de este ente intramundano el mundo ya ha sido siempre previamente “supuesto”. La integración de estos entes en una suma total no produce ciertamente algo así como un “mundo”. ¿Hay algún camino desde el ser de este ente hasta la exposición del fenómeno del mundo? (46).

En esta afirmación, Heidegger nos hace ver que el conocimiento no surge de la nada, sino que este proviene de la experiencia, surgida de la ocupación o práctica misma de la vida, de lo cual deduciríamos que debe existir un descubrimiento del fenómeno desde su profundidad para entender el fenómeno, de ahí nos dice que “La respuesta a la pregunta por el quién del Dasein cotidiano debe alcanzarse mediante el análisis del modo de ser en el que el Dasein se mantiene inmediata y regularmente. La investigación se orienta por el estar en el mundo, constitución fundamental del Dasein que determina todo modo de su ser. Si había razón para decir que a través de la precedente explicación del mundo ya han quedado puestos ante la mirada los demás momentos estructurales del estar en el mundo, también la respuesta a la pregunta por el quién deberá haber sido preparada en alguna forma por medio de ella. Todo no surge de la nada, todo tiene un cimiento una base sobre la cual se segmenta el conocimiento y aprendizaje (46).

El poder profesional se basa en la condición de expertos, que poseen los miembros de una profesión, en la garantía de control profesional de las asociaciones y organizaciones correspondientes, y en la relación de confianza existente entre el profesional y el consumidor. Contempla la profesionalización como un proceso de creación de lo que denomina jurisdicciones. Las diversas profesiones se reparten los diferentes ámbitos del conocimiento formal a través de este sistema de jurisdicciones, que denomina sistema de profesiones. Dentro de las mismas, la



actividad profesional tendrá una triple función diferenciadora: la de clasificar un problema, o de diagnóstico, la de razonar en torno al mismo, o de inferencia, y la de solucionarlo, o de tratamiento (69).

En consecuencia, cabe resaltar que el profesional de enfermería que desempeñe una función jefatural debe poseer un conjunto de características psicológicas que la ubiquen como persona equilibrada emocionalmente para ejercer tan importante función, con gran capacidad de adaptación a los avances tecnológicos y su relación constante con los seres humanos. De allí que es necesario que posea el nivel académico requerido, lo cual le va a permitir fortalecerse profesionalmente y ampliar su capacidad cognoscitiva y de análisis; redundando esto en el fortalecimiento de sus acciones en la toma de decisiones y le permitirá además concursar por mejores oportunidades de desarrollo profesional, como cursos de especialización, otros cargos y ascensos. De manera que la preparación académica que debe poseer la enfermera debe ser vista como una condición indispensable para el cabal desempeño de la responsabilidad de intervenir administrativamente en la satisfacción de las necesidades del personal de enfermería lo cual redundara positivamente en la satisfacción de las necesidades del paciente, familia y comunidad (5).

Asimismo, de acuerdo al sentir de las personas entrevistadas, es importante que para desempeñar un cargo, un profesional debe estar adecuadamente prepara y capacitado, al respecto Torrealba F. (84), nos dice: Para llegar a ser plenamente competente en una determinada disciplina, no es bastante con tener el conocimiento técnico de las cosas, sino que es esencial saber relacionarse adecuadamente con los demás. La palabra competencia se relaciona estrechamente con el concepto de autonomía. Decimos desde esta perspectiva, que una persona es competente cuando es autónoma, es decir, cuando sabe tomar decisiones libremente y responsablemente. Esto solo se logra, si el profesional que está ocupando una jefatura, tiene conocimiento de sus funciones y responsabilidades frente al cargo que viene desempeñando (84).

Frente a lo expuesto debemos mencionar que las unidades antes expuestas evidencian que la enfermera gerente asumió el cargo porque se sintió preparada para realizar la función, pero recalca que es muy importante que en la formación universitaria se enfatice y profundice los conocimientos en cursos de gerencia, gestión y administración, como un punto inicial para mejorar el empoderamiento de la profesión en todos sus campos laborales.

## V

### CONSIDERACIONES FINALES

El análisis hermenéutico de los discursos expresados por los colaboradores que formaron parte de la presente investigación, nos han permitido conocer y comprender el cotidiano de las enfermeras (os) gerentes en la gestión de los servicios de enfermería a la Luz del pensamiento de Martin Heidegger del Hospital III EsSalud-Chimbote.

A través de la interpretación fenomenológica de los 10 discursos que formaron parte de esta investigación, salieron a la luz 81 unidades de significado y 16 categorías, agrupándolas de acuerdo a la presentación del fenómeno en las experiencias vividas durante el desempeño de su labor como enfermera (o) gerente, asimismo se ha podido develar los sentimientos surgidos durante el quehacer diario; a su vez se describieron e identificaron las expectativas futuras que la enfermera gerente tiene para lograr el empoderamiento de la enfermería como profesión y el liderazgo que esta ejerce en la gestión de los servicios de enfermería.

Luego de analizar los discursos, se identificaron unidades de significado en las cuales se evidenciaron testimonios en los que se manifestaba que el asumir un cargo gerencial en enfermería ha sido una buena experiencia, tornándose a veces compleja y llena de problemas, pero a pesar de esta situación, sintieron gratitud y satisfacción por asumir este cargo, ya que les permitió aprehender mucho adquiriendo experiencias y responsabilidades, sintiéndose así personas útiles; sin embargo refieren que una de las mayores dificultades encontradas fue la falta de apoyo y colaboración de las enfermeras bajo su mando y de las autoridades de la institución, quienes perciben el trabajo de la enfermera desde otro enfoque, no otorgándole el lugar y el sitio que le corresponde, generando en ellas sentimientos de decepción y frustración.

De acuerdo a los testimonios obtenidos, se puede determinar que cuando una enfermera asume un cargo gerencial, elabora un plan de trabajo el cual se ejecuta

durante el periodo que dura su gestión, pero se encuentran frente a la realidad que muchas de las actividades programadas no se llegan a ejecutar, porque no existe el apoyo por parte de las enfermeras y de las autoridades de turno, quienes según percepción de las enfermeras participantes del presente estudio no brindan la ayuda adecuada, siendo esto una barrera y un obstáculo para no lograr cumplir con el plan de trabajo programado, generando así que muchas de las actividades programadas no se lleguen a realizar, perjudicando con ello al servicio de enfermería, porque limita su crecimiento y empoderamiento.

En virtud a los testimonios develados, podemos determinar que la mayoría de las enfermeras que desempeñan la función de gerente, a pesar de ser una labor sacrificada y no reconocida, se encuentran satisfechas y orgullosas de asumir este cargo y de realizar la labor administrativa, porque esta designación les ha permitido trazarse nuevas metas y retos, que le permitirán crecer cada día profesionalmente; asimismo, un grupo de las participantes manifiestan que desempeñar este cargo ha sido una experiencia nueva e innovadora, porque anteriormente solo habían desempeñado la labor de enfermera asistencial y el hecho de desarrollar una labor administrativa desempeñando un cargo de enfermera gerente, les ha hecho vivir nuevas experiencias, que para algunas de ellas han sido difíciles de asumir por ser nuevas en el cargo, lo cual les generó dificultad y demora en su proceso de adaptación; asimismo, se ha determinado que no es fácil dirigir a un grupo humano, porque cada persona es un ser totalmente diferente que reacciona indistintamente ante una orden, debiendo ser muy cuidadosa al momento de indicar una orden, porque se puede herir susceptibilidades, lo cual puede generar un ambiente hostil en el cual peligran las buenas relaciones interpersonales.

Sin embargo, también se encontraron puntos divergentes, respecto al testimonio de algunas de las entrevistadas, quienes inicialmente experimentaron sentimientos de frustración y decepción frente a la responsabilidad asignada, motivada por el hecho de que las autoridades no les brindaban el apoyo necesario para realizar adecuadamente la gestión, y por la decidía e indiferencia de las propias enfermeras que en vez de ser un apoyo y brindar toda la colaboración para el éxito de

la gestión, se mostraron indiferentes y reacias al cambio, rechazando toda acción que implicará mejoras para el servicio de enfermería; sin embargo a pesar de experimentar estos sentimientos contradictoriamente manifestaban encontrarse contentas y satisfechas de realizar una labor gerencial, porque podían a través de este cargo desarrollarse y progresar profesionalmente; asimismo, que podían contribuir de manera directa en lograr gradualmente el empoderamiento de la profesión de enfermería.

Se debe tener en cuenta un aspecto importante que está referido al manejo del recurso humano, y el adecuado liderazgo que ejercen las enfermeras (os) gerentes, siendo un punto álgido en la gestión la carencia de personal, a su vez esto conlleva a una sobre carga laboral, generando desánimo en el trabajador, por las difíciles condiciones laborales, que devienen de políticas institucionales; algunas veces, ello no le permite ofrecer una atención oportuna e inmediata a la persona, por la labor recargada, lo cual le induce a priorizar las acciones físicas para mantener el bienestar y la recuperación de la salud de la persona cuidada.

A través del fenómeno develado en la presente investigación, podemos reflexionar respecto a que no existe un adecuado reconocimiento de la importancia del trabajo que realizan las enfermeras gerentes en la gestión de los servicios de salud, quienes forman parte de un grupo profesional importante que es un pilar para el adecuado funcionamiento de un centro hospitalario; asimismo, todos los testimonios coinciden en que uno de los puntos más importantes que le llevaron a aceptar desempeñar esta función, es que tienen como anhelo que la profesión de enfermería se empodere entre las profesiones de salud y pueda en un futuro ser reconocida como tal, dándosele el lugar y el sitio que le corresponde; asimismo anhelan que el trabajo de la coordinadora de enfermería sea reconocido remunerativamente, como se hace con otros profesionales de la salud que asumen cargos jefaturales y se les remunera por desempeñar esta función, siendo un punto de partida muy importante lograr que el cargo de coordinadora de enfermería en las Redes Asistenciales Tipo de B de EsSalud, puedan ser catalogados como cargos

ejecutivos y a la vez ser remunerados, lo cual sería un gran avance para lograr que la profesión de enfermería se empodere más cada día.

Es necesario para lograr el empoderamiento profesional de enfermería, que se fortalezca en el pre y post grado la enseñanza y práctica de la ciencia ética, para que sea aplicado en todo proceso de la gestión del cuidado, sea este desde el campo asistencial, docente, investigación y de manera preferencial en el área administrativa, en donde se gestiona el cuidado, desde la perspectiva organizativa y asistencial, la cual es liderada por una enfermera (o) que se encuentra desempeñando la labor de gerente, siendo un punto importante la motivación permanente al personal usando felicitaciones escritas y verbales, seleccionando a la mejor enfermera, facilitando asistencia a actividades académico-científicas, entre otras formas de reconocimiento, que permitirán obtener una mayor colaboración del recurso humano y su adecuado involucramiento en la gestión.

Finalmente, debemos concluir diciendo que una enfermera (o) que desempeña la función de gerente, dirige el rumbo de los procesos organizacionales de su servicio, razón por lo cual debe velar por la satisfacción laboral del personal a su cargo, favoreciendo la comunicación y las relaciones interpersonales, fomentando la toma de decisiones de la manera más equitativa, es por ello que en enfermería se requiere de líderes encaminados a construir, ambientes laborales agradables que beneficien el accionar en la práctica profesional, orientada a proporcionar cuidados a personas enfermas y a quienes requieran la atención especial de parte del profesional de Enfermería.

En este sentido es necesario que las enfermeras (os) gerentes sean verdaderos líderes influyendo positivamente sobre el personal de enfermería que dirige, en la cual se conjuguen las expectativas personales y organizacionales, inspiradas a través de las relaciones interpersonales efectivas, siendo un factor primordial para un desempeño laboral exitoso y para el logro de los objetivos y metas trazadas como servicio, favoreciendo así en el empoderamiento de la profesión de enfermería.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Díaz C. Estilos de Vida y Satisfacción Laboral. [Tesis Doctoral]. España: Universidad Complutense de Madrid; 2005. pp. 25-33.
2. Menezes M, Haueisen M, Alves, M. La Enfermera en el Contexto de las Prácticas de Administración: Retos y Perspectivas en un Hospital de Bello Horizonte, Minas Gerais. Brasil; 2000. pp. 2-14.
3. Bayma F. Capacitação de Administradores para as Organizações Sem Fins Lucrativos. Revista de Administração Pública. Brasil; 1997; 19 (22): p-6.
4. Blanco R, Mompart M. Administración de Servicios de Enfermería. Barcelona: Editorial Masson; 2003. pp. 20-35.
5. Manrique F. Significado de Ser Enfermera Supervisora una Aproximación Fenomenológica [Tesis de Maestría]. España: Universidad de Carabobo; [serie en internet]. 2008 [Citada 2014 Agosto 08]; pp.35-82. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/relaciones-humanas/relaciones-humanas.shtml#ixzz3FR4iOf3E>
6. Sánchez C. La Gestión de Enfermería. Un Proceso de Formación y capacitación. [Tesis de Doctoral]. Colombia: Universidad de Antioquia; 1999. pp. 66-68.
7. Ñiquen M, Zapata C. Percepciones de Enfermeras Asistenciales sobre: Rol Gerencial de Enfermeras Jefes de Servicio. Hospital nacional-EsSalud. [Tesis de Maestría]. Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo; 2014. pp. 17-63.
8. Sanches V, Christovam B, Siluina Z. Proceso de Trabajo Del Gerente en El Oficio de Enfermeros en una Unidad Hospitalaria. Una Visión de los Enfermeros. [Tesis Doctoral]. Brasil: Escuela de Enfermería Anna Mery de Río

de Janeiro; 2006. pp.20-214.

9. De Souza F, Soares E. El Punto de Vista Administrativo del Enfermero en el Macro Sistema Hospitalario: Un estudio Reflexivo. Artículo Revista Brasileña de enfermería. Sau Paulo; 2006. p.26.
10. Ruthes R, Kowal, I. Gerencia de Enfermería y La Administración de las Organizaciones del Tercer Sector. Revista Brasileña de Enfermería. Sau Paulo, Brasil; 2006; 59 (6): pp.48-66.
11. Fernández G, Togeiro F, Fernández F. La Regularización de las Relaciones de Trabajo y La Gerencia de los Recursos Humanos em Enfermería. Revista de la Escuela de Enfermería USP. Sau Paulo.2006. pp. 3-39.
12. Pereira J, Closak S. La Concepción de los Enfermeros en el Proceso Gerencial de una Unidad Básica de Salud. Revista de la Escuela de Enfermería UPS. Rio De Janeiro. Brasil; 2006; 23 (16): pp. 5-27.
13. Trevizan M, Costas I, Lourenco M, Da Costa M. Al Encuentro de La Competencia Del Cuidado Según Boff: Una Nueva Perspectiva de Conducta ética de la Enfermera Gerente. Revista Latino Americana Enfermería. Brasil; 2003; 5 (8): pp.5-11.
14. Costa D, Dall C. Liderazgo participativo en el proceso de gestión del trabajo nocturno de enfermería. Universidad Federal de Rio de Janeiro. Rev. Latino-Am. Enfermagem Artículo Originales. Brasil; 2011; 19 (7): pp. 3-8.
15. Mangini S. El Proceso Decisorio de Enfermería en la Gerencia de la Asistencia de Enfermería, en un Hospital Universitario. [Tesis de Maestría]. Brasil: Universidad de Sao Paulo, Escuela de Enfermería de Ribeirao Preto; 1994. pp. 32-98.



16. Valencia M. Propuesta para medir la relación supervisión-satisfacción laboral en enfermería. Rev. Enfermería del Instituto Mexicano de Seguro Social. [serie en internet]. México. 2001; [citada 2014 Marzo 28]. pp.81.84. Disponible en: [http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/CC05EF80-5B9B-4A7D-85BA-04D-86A62D468/0/2\\_8184.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/CC05EF80-5B9B-4A7D-85BA-04D-86A62D468/0/2_8184.pdf).
17. Villegas Z, Escobar D. Toma de Decisiones de las Enfermeras Supervisoras y la Participación de las Enfermeras de Atención Directa. [Tesis de Maestría]. Valencia: Editorial Universidad de Carabobo; 2000. pp.1-25.
18. Gavidia M, Cisneros Y. Efectividad y Productividad de las Enfermeras supervisoras del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes de Mérida. [Tesis de Maestría]. Yucatán, México; 2002. pp. 45-76.
19. Zárate M. Historia de la enfermería peruana. Revista Horizonte de Enfermería. Lima, Perú. 1992; 3 (2): pp 23-25.
20. Reglamentación de ley del trabajo del enfermero peruano. Ley N° 27669. Decreto Supremo N° 004-2002-SA. Diario "El Peruano". Perú. 22 de junio del 2002. pp. 12-13.
21. Resolución de Presidencia Ejecutiva N°116-PE-ESSALUD-2008, Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de las Redes Asistenciales Tipo B con Hospital Base III. Lima, Perú; 2008. pp.2-4.
22. Resolución de Presidencia Ejecutiva N°566-PE-EsSalud-2012. Que aprueba el Reglamento de Concurso para la Asignación de Cargos de Jefatura, Supervisión y Coordinación de Enfermería en los Centros Asistenciales del Seguro Social -EsSalud. Lima, Perú; 2012. pp. 2-5.
23. Resolución de Gerencia de Red N°067-GRAAN-ESSALUD-2014. Manual de Organización y Funciones MOF de la Red Asistencial Ancash. Lima, Perú;

26 de Febrero del 2014. pp.2-4.

24. Aparecido J, Madsuda L. La enfermera en la gestión de la calidad en el servicio de urgencia en el hospital: revisión integradora de la literatura. Rev. Gaúcha Enferm. Porto Alegre. Brasil; 2011; 32 (4): pp. 17-34.
25. Maucher HO, Chávez RJ. El futuro de la alta dirección. México: Editorial Oxford University Press; 2003.
26. Chiavenato I. Administración. Proceso Administrativo. Bogota: Editorial McGraw Hill; 2000.
27. Megginson WL. Administración, Conceptos y Aplicaciones, Compañía. México: Editorial Continental; 2001.
28. Chirinos AR. Análisis estratégico de la gerencia de investigación y desarrollo en los parques tecnológicos. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). 2006; 11 (36): 595-614.
29. Páez FJ. Gerencia en Acción: Liderazgo, Comunicación y Organización. Valencia, España: Universidad de Carabobo editores; 2003. pp. 89-123
30. Robbins S. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall; 1998. pp. 68-73
31. Diers D. To Profess-to be Professional Journal Nursing Administration. EE.UU. 1986; 2 (16): pp. 25-30.
32. De Loach S. Transformación organizacional: rol del gerente en la época posmoderna. 1998. [citada 2015 marzo 07]. Disponible en: <http://www.continents.com/transformacion2.html>.

33. Colvin G. La más Valiosa cualidad de un Gerente. Revista Fortune. 1997; 34 (6): 1-6.
34. Drucker Peter. La Gerencia. México: Editorial Iberoamericana; 2005.
35. Otero J. Marketing y Gerencia de la Salud-Gestión Salud. Lima, Perú. pp.1-4.
36. Benner, P. From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice. California, EE.UU: Don Mills, Ont., Addison-Wesley; 1984. pp. 56-117.
37. Ortega MC. Manual de evaluación del servicio de calidad en Enfermería. Estrategias para su aplicación. México: Editorial Médica Panamericana; 2006.
38. Lamata F. Manual de Administración y Gestión Sanitaria. Madrid. España: Editorial Díaz de Santos; 1998. pp. 224-262.
39. Kérouac S, Pepin J, Ducharme F, Duquette A, Major F. El pensamiento enfermero. 5 de. Barcelona, España: Editorial Elsevier Masson; 2007. pp.19-173.
40. Zarate RA. La Gestión del Cuidado de Enfermería. Index de Enfermería [serie en internet].2004 [citada 2015 Marzo 10] España granada; 13 (44). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962004000100009>.
41. García M. Lecciones Preliminares de la Filosofía. Buenos Aires; 2003. pp. 2-3.
42. Zomosa LH. Sobre el sentimiento. Philosophica. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. 2001; 24 (25): p.429.
43. Edersheim E. Enseñanzas de Peter Drucker: consejos finales del padre de la administración moderna. México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana;

2007. p.285.
44. Meleis AI, Jennings BM. Theoretical Nursing Administration: Today's Challenges, Tomorrow's Bridges. Boston, EE.UU; 1989; 13 (5): pp. 7-18.
  45. Marriner A, Raile M. Modelos y Teorías de Enfermería. 7 ed. Barcelona: Editorial Elsevier-Mosby; 2007. pp.10-82.
  46. Heidegger M. Ser y Tiempo. Traducido por Jorge Eduardo Rivera. 2 ed. Madrid, España: Editorial Trotta; 2009. pp.24-388.
  47. Valle D. El Problema Ontológico del Advenir en el Proyecto Filosófico de Martin Heidegger. [Tesis Doctoral]. España: Universidad de Salamanca. Departamento de Filosofía, Lógica y Estética; 2012. pp. 34-110.
  48. Escudero J. El Programa Filosófico del Joven Heidegger. Introducción, notas aclaratorias y glosario terminológico sobre el tratado. El concepto de tiempo. España: Editorial Herder; 2008. p.p.-16.
  49. Berciano M. La revolución filosófica de Martin Heidegger. España: Editorial. Nueva Madrid; 2001. p. 19.
  50. De la Maza L. Fundamentos de la filosofía hermenéutica: Heidegger y Gadamer. Pontificia Universidad Católica de Chile. Revista Teología y Vida. Santiago de Chile. Chile. 2005; 55: pp. 122-138.
  51. León E. El giro hermenéutico de la fenomenológica en Martín Heidegger. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana. Santiago de Chile. Chile. 2009; 8 (22): pp. 267-283.
  52. Soberano R. Martín Heidegger y la política del ser: Aproximación a una ontología histórico-social en Ser y Tiempo. México: Editorial de Universidad Veracruzana; 2006. p. 194.

53. Mercado F, Gastaldo D, Calderón C. Investigación Cualitativa en salud en Iberoamérica. México: Universidad de Guadalajara; 2002. p.6.
54. García C, Martínez R. El debate investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa. México: Enfermería clínica; 1996. pp. 212-217.
55. Do Prado M, De Souza M, Montecelli M, Cometto C, Gómez P. Investigación Cualitativa en Enfermería: Metodología de la Investigación Fenomenológica en Enfermería. Washington: Editorial Seie Paltex Salud y Sociedad; 2013. pp.13-23.
56. Cassirer E. Filosofía de las formas simbólicas III, Fenomenología del reconocimiento. México: Editorial Fondo de Cultura Económica; 1998. p. 169.
57. Muñoz L, Erdmann A. La Metodología de la Investigación Fenomenológica en Enfermería. En OPS. Investigación Cualitativa en Enfermería. Washington: Editorial Serie Paltex Salud y Sociedad; 2013. p.15.
58. Taylor B. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, España: Editorial Paidós; 1992. p. 109.
59. Delgado J, Gutiérrez J. “Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa”, Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid; 1998. pp. 225-240.
60. Burns N, Grove SK. Critical Analysis of Nursing Studies. In: The practice of nursing research. Conduct, critique, & utilization. 4 ed. Philadelphia: WB Saunders Company; 2001. pp. 663-81.
61. Martins J, Bicudo M. A Pesquisa Cualitativa em Psicologia. 1 ed. Sau Paulo: Editora Moraes LTDA; 1989. pp. 15-103.

62. Balanza G. El significado del cuidado de enfermería en la perspectiva del paciente adulto hospitalizado [Tesis Doctoral]. Chile: Editorial Universidad de Concepción; 1996. pp. 13-68.
63. Strauss A, Corbin J. Bases de la investigación cualitativa. Medellín, Colombia: Editorial de la Universidad de Antioquia; 2002. pp. 371-375.
64. Barragán O. Cotidianidad e historicidad: una mirada fenomenológica desde la obra de Martin Heidegger. Caracas: Editorial Argos; 2012, 29 (57): pp.23-34.
65. Neira EF. Martin Heidegger y Nuestro Tiempo. Revista Alzaprima. Caracas, Venezuela: Universidad de los Andes; 2008. pp. 3-5.
66. Brunet A. El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas; 1999. p.85.
67. Sánchez B. Identidad y Empoderamiento de la Profesión de Enfermería. Bogota: Universidad Nacional de Colombia; 2010. p.29.
68. Martínez, B. La Investigación en la Cotidianidad Social desde la Fenomenología. Tiempo de Educar. México: Universidad Autónoma del Estado de México. 2008; 8 (17): pp. 35-36.
69. Ramio JA. Valores y actitudes profesionales. Estudio de la práctica profesional enfermera en Catalunya. [Tesis Doctoral]. España: Editorial de la Universidad de Barcelona; 2005. pp. 34-35.
70. Marriner A. Guía de Gestión y Dirección de Enfermería. 8 ed. Madrid, Barcelona: Editorial Elsevier; 2009. pp. 42,145.
71. Pinto N, Sánchez B. Dimensiones del cuidado. Rev. de Investigación y

- Educación en Enfermería. Bogotá. Colombia; 1998; 5 (24): pp.12-16.
72. Estefo AS, Paravic KT. Enfermería en el Rol de Gestora de los Cuidados. Revista Ciencias y Enfermería. Santiago de Chile. [Serie en internet]. 2010. [citada 2015 marzo 04]; 14 (3). Disponible en: [http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v16n3/art\\_05.pdf](http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v16n3/art_05.pdf)
73. Marriner, A. Administración y liderazgo en Enfermería. 5ª ed. Harcourt-Brace. Madrid. 1997. pp.128-132.
74. Lunardi I V, Lunardi W, Silva R, Santos M, Sallete J, Salum M. Etica en Enfermería y su Relación con el Poder y Organización del Trabajo. Revista Latino-Americana de Enfermagem. [serie en internet]. 2007. [citada 2015 marzo 03]; 15 (3). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692007000300020>
75. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana; 2007. pp.123-260.
76. Sánchez CI. La Gestión de enfermería. Un proceso de formación y capacitación. Revista de Enfermería. Colombia: Universidad de Antioquia; 1999; 7 (2): pp. 121-125.
77. Valle D. El Problema Ontológico del Advenir en el Proyecto Filosófico de Martin Heidegger. [Tesis Doctoral]. España: Editorial de la Universidad de Salamanca; 2012. pp. 45-167.
78. Ayuso D. La Gestión de Enfermería y la División Médica como Dirección Asistencial. Madrid: Editorial Díaz de Santos; 2012. pp.32-98.
79. Gil J. La Gestión de la Excelencia en los Centros Sanitarios. 1 ed. España: Editorial Pfizer. Palma de Mallorca; 2009. pp. 34-78.

80. Drucker P. Gerenciar para el futuro. Bogotá: Editorial Norma; 2001.
81. Cabarcas C. Significado de la Experiencia de la Gestión del Cuidado de Enfermeras en una Clínica de Tercer Nivel de la Ciudad de Cartagena. [Tesis de Maestría]. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia; 2012. pp-13-67.
82. Ferro M. La gestión del cuidado en enfermería. Cuadernos de la Fundación Víctor Grífols i Lucas. Barcelona. España; 2005; 12(1): 11-37.
83. Vega VY. La Administración que se Enseña en el Pre Grado de Enfermería. Revista Avances en Enfermería. Bogotá. Colombia [serie en internet]. 2012. [citada enero 18]; 30 (1): 95-106. Disponible en: [http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/revista2012-1/09\\_La\\_administracion\\_que\\_se\\_ense%C3%B1a\\_Avanc\\_enferm\\_30-1\\_abril\\_24\\_12.pdf](http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/revista2012-1/09_La_administracion_que_se_ense%C3%B1a_Avanc_enferm_30-1_abril_24_12.pdf)
84. Torrealba F. Ética del cuidar. España: Editorial Mapfre S.A.; 2002. pp. 89-246.



**ANEXO N°01**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**TITULO : EL COTIDIANO DE LAS ENFERMERAS GERENTES EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE ENFERMERÍA A LA LUZ DEL PENSAMIENTO DE HEIDEGGER. HOSPITAL III ESSALUD-CHIMBOTE. 2015**

**AUTORA :** Mg. Ruth Marisol Cotos Alva.

**PROPOSITO :** Analizar el cotidiano de la enfermera (o) gerente en la gestión de los servicios de enfermería

Yo,..... Identificado con DNI N°....., encontrándome en pleno conocimiento de la investigación que se va a realizar, acepto participar voluntariamente y retirarme en caso lo estime conveniente.

La autora se compromete a guardar total confidencialidad y anonimato de la investigación

.....  
ENTREVISTADO

.....  
INVESTIGADOR

.....  
ASESOR

## ANEXO N°02

### DISCURSO N° 01

#### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Para mí ha sido una experiencia muy buena, pues cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo en la práctica pude ver que era una labor bastante compleja, llena de problemas por resolver<sup>1</sup>, y cuando una pensaba que ya se acababan los problemas, aparecían nuevos problemas, pero a pesar de todo ello, me ha permitido adquirir una gran experiencia y me ha hecho sentir una persona muy útil<sup>2</sup>, desempeñar este cargo me ha permitido dar mucho por enfermería, y sobre todo ha logrado que actué y me desenvuelva en esferas que como una enfermera general no lo hubiera podido hacer<sup>3</sup>.

Debo a su vez decirte que hubieron momentos que decaía y pensaba en que te has metido, no estas realmente preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema que aparecía en el servicio era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente<sup>4</sup>, no es fácil ser jefa, más aún si en el camino encuentras muchos limitantes, porque esas son piedras que muchas veces no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo<sup>5</sup>.

#### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?**

Me sentí muy contenta, a pesar como te mencione de las constantes dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes muchas veces no ven la realidad de la enfermería y creen los médicos tener siempre la razón<sup>6</sup>, y una tiene que estar ahí luchando contra sus ideas y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión, sobre la opinión de las autoridades<sup>7</sup>, pero para eso está la jefa pues una tiene también que hacer valer su cargo, pues una no está simplemente pintada en un cargo, sino que una debe hacerse respetar, exigiendo que ellos respeten la opinión de la jefa

de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo<sup>8</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Mira, las expectativas que tuve cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al momento que decide postular para este cargo<sup>9</sup>, sin embargo en el camino vas viendo que mucho de lo que planificaste no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo por parte de los jefes, una a su vez en el día va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo<sup>10</sup>, sin embargo una tiene que tratar de cumplir con lo que se trazó, para que también las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes a las demás sino que también tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha también por los intereses de ellas<sup>11</sup>.

Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se deje de ver a esta como una simple colaboradora del médico<sup>12</sup>, pero esto no es fácil pues mucho depende de las propias colegas que ella hagan respetar su profesión, porque muchas veces con sus actitudes e inadecuado profesionalismo nos hacen quedar mal y a una como jefa nos quitan toda la iniciativa de luchar por los ideales<sup>13</sup>, pues una jefa no es nada sin la adecuada labor y profesionalización que demuestran todas las colegas<sup>14</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 01

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

1.- Para mí ha sido una experiencia muy buena, pues cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo en la práctica pude ver que era una labor bastante compleja, llena de problemas por resolver.

2.- Y cuando una pensaba que ya se acababan los problemas, aparecían nuevos problemas, pero a pesar de todo ello, me ha permitido adquirir una gran experiencia y me ha hecho sentir una persona muy útil.

3.- Sentí que podía dar mucho por mi profesión, y sobre todo actuar en esferas que como una enfermera general no lo podía hacer.

4.- Debo a su vez decirte que hubieron momentos que decaía y pensaba en que te has metido, no estas realmente preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema que aparecía en el servicio era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente.

5.- No es fácil ser jefa, más aún si en el camino encuentras muchos limitantes, porque esas son piedras que muchas veces no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo.

6.- Me sentí muy contenta, a pesar como te mencione de las constantes dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes muchas veces no ven la realidad de la enfermería y creen los médicos tener siempre la razón.

7.- Y una tiene que estar ahí luchando contra sus ideas y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión, sobre la opinión de las autoridades.

8.- Pero para eso está la jefa pues una tiene también que hacer valer su cargo, pues una no está simplemente pintada en un cargo, sino que una debe hacerse

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

1.-Ha sido una experiencia muy buena, cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo pude ver que era una labor compleja y llena de problemas.

2.-Cuando pensaba que ya se acababan los problemas aparecían nuevos problemas, pero ello me ha permitido adquirir gran experiencia y sentirme una persona muy útil.

3.-Podía dar mucho por mi profesión, y actuar en esferas que como una enfermera general no lo podía hacer.

4.-Hubieron momentos que decaía y pensaba que no estaba preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente.

5.-No es fácil ser jefa, en el camino encuentras muchos limitantes, que no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo.

6.-Me sentí contenta, a pesar de las dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes no ven la realidad de la enfermería y creen tener siempre la razón.

7.- Una tiene que luchar contra sus ideas, y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión.

8.-La jefa se debe hacer respetar, exigiendo que respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las

respetar, exigiendo que ellos respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo.

9.-. Mira, las expectativas que tuve cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al momento que decide postular para este cargo.

10.-. Sin embargo en el camino vas viendo que mucho de lo que planificaste no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo por parte de los jefes, una a su vez en el día va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo

11.-. Sin embargo, una tiene que tratar de cumplir con lo que se trazó, para que también las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes a las demás sino que también tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha también por los intereses de ellas.

12.-. Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se deje de ver a esta como una simple colaboradora del médico.

13.-. Esto no es fácil, mucho depende de las propias colegas que ella hagan respetar su profesión, porque muchas veces con sus actitudes e inadecuado profesionalismo nos hacen quedar mal y a una como jefa nos quitan toda la iniciativa de luchar por los ideales.

14.-. Pues una jefa no es nada sin la adecuada labor y profesionalización que demuestran todas las colegas.

profesionales que están a su cargo.

9.-Las expectativas cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al postular al cargo.

10.- En el camino ves que mucho de lo planificado no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo, una va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo.

11.-Una tiene que cumplir con lo que se trazó, para que las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes, una jefa tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha por los intereses de ellas.

12.-. Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se la deje de ver como una simple colaboradora del médico.

13.- No es fácil, mucho depende que las colegas hagan respetar la profesión, porque con actitudes e inadecuado profesionalismo hacen quedar mal y quitan la iniciativa de luchar por los ideales.

14.-. Una jefa no es nada sino cumple su labor con profesionalismo y lo demuestra a todas las colegas.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 01

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **GERENCIAR EN ENFERMERÍA ES UNA LABOR COMPLEJA Y LLENA DE PROBLEMAS**

1.- Ha sido una experiencia muy buena, cuando asumí la jefatura creí que era una labor muy sencilla, sin embargo pude ver que era una labor compleja y llena de problemas (1). Cuando pensaba que ya se acababan los problemas aparecían nuevos problemas, pero ello me ha permitido adquirir gran experiencia y sentirme una persona muy útil (2).

##### **ME PERMITIÓ DAR MUCHO POR MI PROFESIÓN Y ACTUAR EN UN NIVEL SUPERIOR A LA DE UNA ENFERMERA ASISTENCIAL**

2.- Desempeñar este cargo me ha permitido dar mucho por enfermería, y sobre todo ha logrado que actué y me desenvuelva en esferas que como una enfermera general no lo hubiera podido hacer (3).

##### **RESOLVER CADA PROBLEMA HA SIDO UN RETO PARA MI GESTIÓN**

3.-Hubieron momentos que decaía y pensaba que no estaba preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente (4).

##### **NO ES FÁCIL GERENCIAR, LAS AUTORIDADES NO COLABORAN Y CREEN TENER SIEMPRE LA RAZÓN**

4.- No es fácil ser jefa, en el camino encuentras muchos limitantes, que no nos dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo (5). Me sentí contenta, a pesar de las dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes no

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **GERENCIAR EN ENFERMERÍA ES UNA LABOR COMPLEJA Y LLENA DE PROBLEMAS**

1.- Ha sido una experiencia muy buena, creí que era una labor muy sencilla, sin embargo fue una labor compleja y llena de problemas, cuando pensaba que ya se acababan los problemas aparecían nuevos problemas, pero este cargo me permitido adquirir gran experiencia y sentirme una persona muy útil.

##### **ME PERMITIÓ DAR MUCHO POR MI PROFESIÓN Y ACTUAR EN UN NIVEL SUPERIOR A LA DE UNA ENFERMERA ASISTENCIAL**

2.- Desempeñar este cargo me ha permitido dar mucho por enfermería, y ha logrado que actué y me desenvuelva en esferas que como una enfermera general no lo hubiera podido hacer.

##### **RESOLVER CADA PROBLEMA HA SIDO UN RETO PARA MI GESTIÓN**

3.-Pensaba que no estaba preparada para esto, pero luego me daba cuenta que cada problema era un reto para mi cargo y sobre el cual una adecuada decisión me iba a permitir gerenciar adecuadamente.

##### **NO ES FÁCIL GERENCIAR, LAS AUTORIDADES NO COLABORAN Y CREEN TENER SIEMPRE LA RAZÓN**

4.- No es fácil ser jefa, encuentras muchos limitantes, que no dejan avanzar y retrasan el trabajo que uno se ha trazado al momento de asumir el cargo, me sentí contenta, a pesar de las dificultades que se presentaron, especialmente con los jefes, quienes no ven la realidad de la

ven la realidad de la enfermería y creen tener siempre la razón (6). Una tiene que luchar contra sus ideas, y posiciones, con la finalidad de hacer valer nuestra opinión (7).

**DEBEMOS HACER RESPETAR  
NUESTRO CARGO**

5.- La jefa se debe hacerse respetar, exigiendo que respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo (8).

**ES DIFÍCIL CUMPLIR CON EL PLAN  
DE TRABAJO PROGRAMADO**

6.- Las expectativas cuando asumí este cargo fueron muchísimas, para eso uno elabora un plan de trabajo al postular para este cargo (9). En el camino ves que mucho de lo planificado no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo, una va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo (10). Una tiene que cumplir con lo que se trazó, para que las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes, una jefa tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha por los intereses de ellas (11).

**DESEO EMPODERAR A ENFERMERÍA  
PROFESIONALMENTE**

7.- Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la labor realizada por la enfermera, y que se la deje de ver como una simple colaboradora del médico (12).

8.- No es fácil, mucho depende que las colegas hagan respetar la profesión, porque con actitudes e inadecuado profesionalismo hacen quedar mal y quitan la iniciativa de luchar por los ideales (13). Una jefa no es nada sino cumple su labor con profesionalismo y lo demuestra a todas las colegas (14).

enfermería y creen tener siempre la razón, una tiene que luchar contra sus ideas y posiciones, a fin de hacer valer nuestra opinión.

**DEBEMOS HACER RESPETAR  
NUESTRO CARGO**

5.- La jefa se debe hacerse respetar, exigiendo que respeten la opinión de la jefa de enfermería, especialmente, cuando una decisión pueda afectar a las profesionales que están a su cargo.

**ES DIFÍCIL CUMPLIR CON EL PLAN  
DE TRABAJO PROGRAMADO**

6.- Las expectativas cuando asumí este cargo fueron muchas; uno elabora un plan de trabajo al postular para este cargo y en el camino ves que mucho de lo planificado no lo podrás hacer porque no hay el suficiente apoyo, una va encontrando más barreras que limitan nuestro trabajo, una tiene que cumplir con lo que se trazó, para que las colegas vean que no están solas y que una jefa no está en una oficina dando órdenes, una jefa tiene que hacerse notar y la única forma es que vean que una lucha por los intereses de ellas.

**DESEO EMPODERAR A ENFERMERÍA  
PROFESIONALMENTE**

7.- Mi expectativa es dar el lugar que le corresponde a la enfermera, y que se la deje de ver como una simple colaboradora del médico. Mucho depende que las colegas hagan respetar la profesión, una jefa no es nada sino cumple su labor con profesionalismo y lo demuestra a todas las colegas.

## ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

La persona entrevistada, manifiesta que asumir la jefatura de enfermería ha sido una buena experiencia, tornándose a veces compleja y llena de problemas, refiere que cuando pensaba que ya se habían acabado los problemas aparecían nuevos problemas, pero asumir este cargo le permitió adquirir experiencia y sentirse una persona muy útil, ya que podía dar mucho desde el cargo jefatural, permitiéndole recepcionar y resolver problemas propios de su servicio de manera oportuna y eficaz, hecho que es mucho más difícil hacer siendo una simple enfermera asistencial.

Manifiesta que una de las grandes dificultades encontradas durante su gestión, fue obtener la colaboración de las autoridades, porque ellos en su mayoría son muy cerrados en sus opiniones y perciben el trabajo de la enfermera desde otro enfoque, cuando una enfermera emite sus ideas y plasma sus estrategias de trabajo la gran mayoría de ellos piensa que estas fracasaran, y creen ellos siempre tener la razón y por eso manifiesta que si una jefa no hace respetar su cargo no podrá gestionar adecuadamente, ya que simplemente obedecerá órdenes y no tendrá capacidad de decisión y autoridad.

Asimismo, refiere que cuando se asume un cargo se elabora un plan de trabajo, con las actividades a realizar durante el periodo de gestión, manifestando que no todas las actividades programadas se suelen ejecutar, sin embargo se debe tratar de realizar la gran mayoría de ellas, a fin de que las colegas vean que la jefa está luchando por los intereses de la profesión, finalmente refiere que la labor administrativa que realiza la enfermera le permitirá empoderarse profesionalmente dejando de ser una carrera dependiente de las órdenes del médico, pero esto dependerá de la labor que realice la jefatura y de las propias enfermeras quienes deberán hacer respetar la profesión.



## **DISCURSO N° 02**

### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Es la primera vez que he asumido una coordinación, así que mi experiencia ha sido novedosa<sup>1</sup>, al inicio fue algo chocante, pero luego me fui adaptando a los cambios no solo en el horario, ya que una tiene que ser la primera en ingresar y la última en irse del servicio<sup>2</sup>, porque las responsabilidades son muchas y una como coordinadora debe estar al pendiente de estas, a fin de que todo en el servicio vaya bien<sup>3</sup>.

Es importante estar siempre vigilante del buen manejo del servicio, observando el adecuado trabajo del personal a nuestro cargo, así como también estar al pendiente de la custodia de los bienes y materiales de los cuales nos hacemos cargo<sup>4</sup>. Pero te diré en conclusión que mi experiencia ha sido muy buena que me he podido desarrollar como profesional en la parte administrativa y gerencial, ya que tener a cargo tal responsabilidad hace que una se vaya trazando metas cada vez más altas profesionalmente<sup>5</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?**

Me siento muy bien, satisfecha, creo que esta experiencia ha sido enriquecedora, me he permitido crecer profesionalmente, pero sobre todo me ha ayudado a lograr incrementar mi experiencia en el campo administrativo de mi profesión, ya que toda mi vida solo me había dedicado exclusivamente a la parte asistencial<sup>6</sup>; sin embargo debo decirte que no es fácil dirigir a un grupo humano porque todas las personas son mundos diferentes y no todas reaccionan por igual ante un mandato u orden y si no se sabe manejar al recurso humano peligra las adecuadas relaciones interpersonales<sup>7</sup>.

### **¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Bueno mis expectativas son muchas, por ejemplo que enfermería ocupe un lugar adecuado dentro de nuestra estructura institucional<sup>8</sup>, que se reconozca

adecuadamente nuestro trabajo y que la labor de la coordinadora sea reconocida tanto profesionalmente como económicamente<sup>9</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 02

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

- 1.-Es la primera vez que he asumido una coordinación, así que mi experiencia ha sido novedosa.
- 2.-Al inicio fue algo chocante, pero luego me fui adaptando a los cambios no solo en el horario, ya que una tiene que ser la primera en ingresar y la última en irse del servicio.
- 3.-Porque las responsabilidades son muchas y una como coordinadora debe estar pendiente de estas, a fin de que todo en el servicio vaya bien.
- 4.-Es importante estar siempre vigilante del buen manejo del servicio, observando el adecuado trabajo del personal a nuestro cargo, así como también estar pendiente de la custodia de los bienes y materiales de los cuales nos hacemos cargo.
- 5.-Pero te diré en conclusión que mi experiencia ha sido muy buena que me he podido desarrollar como profesional en la parte administrativa y gerencial, ya que tener a cargo tal responsabilidad hace que una se vaya trazando metas cada vez más altas profesionalmente.
- 6.-Me siento muy bien, satisfecha, creo que esta experiencia ha sido enriquecedora, me he permitido crecer profesionalmente, pero sobre todo me ha ayudado a lograr incrementar mi experiencia en el campo administrativo de mi profesión, ya que toda mi vida solo me había dedicado exclusivamente a la parte asistencial.
- 7.-Sin embargo debo decirte que no es fácil dirigir a un grupo humano porque todas las personas son mundos diferentes y no todas reaccionan por igual ante un mandato u orden y si no se sabe manejar al recurso humano peligra las adecuadas relaciones interpersonales.
- 8.-Bueno mis expectativas son muchas, por ejemplo que enfermería ocupe un

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

- 1.-Es la primera vez que he asumido una coordinación, mi experiencia ha sido novedosa.
- 2.-Al inicio fue chocante, luego me fui adaptando a los cambios en el horario, una tiene que ser la primera en ingresar y la última en irse del servicio.
- 3.- Las responsabilidades son muchas y una coordinadora debe estar pendiente que todo en el servicio vaya bien.
- 4.-Es importante estar siempre vigilante del buen manejo del servicio, observando el trabajo del personal, también estar pendiente de la custodia de los bienes y materiales a nuestro cargo.
- 5.-Mi experiencia ha sido muy buena, me he podido desarrollar como profesional en la parte administrativa y gerencial, tener responsabilidad hace que una vaya trazando metas cada vez más altas profesionalmente.
- 6.-Me siento satisfecha, esta experiencia ha sido enriquecedora, he crecido profesionalmente, he logrado incrementar mi experiencia en el campo administrativo, ya que toda mi vida me había dedicado exclusivamente a la parte asistencial.
- 7.-No es fácil dirigir a un grupo humano, las personas son diferentes y no todas reaccionan por igual ante un mandato u orden y si no se sabe manejar al recurso humano peligra las adecuadas relaciones interpersonales.
- 8.-Mis expectativas son muchas, por ejemplo que enfermería ocupe un lugar

lugar adecuado dentro de nuestra estructura institucional.

9.-Que se reconozca adecuadamente nuestro trabajo y que la labor de la coordinadora sea reconocida tanto profesionalmente como económicamente.

adecuado dentro de nuestra estructura institucional.

9.-Que se reconozca el trabajo y la labor de la coordinadora profesionalmente y económicamente.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 02

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **ES UNA LABOR NOVEDOSA, HA SIDO DIFÍCIL ADAPTARME POR ESTAR LLENA DE CAMBIOS**

1.- Es la primera vez que he asumido una coordinación, mi experiencia ha sido novedosa (1). Al inicio fue chocante, luego me fui adaptando a los cambios en el horario, una tiene que ser la primera en ingresar y la última en irse del servicio (2).

##### **GESTIONAR EN ENFERMERIA ME HA PERMITIDO ADQUIRIR MAYOR RESPONSABILIDAD Y ENTREGA**

2.-Las responsabilidades son muchas y una coordinadora debe estar pendiente que todo en el servicio vaya bien (3). Es importante estar siempre vigilante del buen manejo del servicio, observando el trabajo del personal, también estar pendiente de la custodia de los bienes y materiales a nuestro cargo (4).

##### **ES UNA EXPERIENCIA QUE ME PERMITE CRECER Y ENRIQUECERME PROFESIONALMENTE**

3.-Mi experiencia ha sido muy buena, me he podido desarrollar como profesional en la parte administrativa y gerencial, tener responsabilidad hace que una vaya trazando metas cada vez más altas profesionalmente (5). Me siento satisfecha, esta experiencia ha sido enriquecedora, he crecido profesionalmente, he logrado incrementar mi experiencia en el campo administrativo, ya que toda mi vida me había dedicado exclusivamente a la parte asistencial (6).

##### **ES DIFÍCIL DIRIGIR UN GRUPO HUMANO, CADA PERSONA ES UN SER DIFERENTE**

4.- No es fácil dirigir a un grupo humano,

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **ES UNA LABOR NOVEDOSA, HA SIDO DIFÍCIL ADAPTARME POR ESTAR LLENA DE CAMBIOS**

1.- Es la primera vez que he asumido una coordinación, mi experiencia ha sido novedosa, al inicio fue difícil, luego me fui adaptando especialmente a los cambios en el horario, porque una tiene que ser la primera en ingresar y la última en irse del servicio.

##### **GESTIONAR EN ENFERMERIA ME HA PERMITIDO ADQUIRIR MAYOR RESPONSABILIDAD Y ENTREGA**

2.-Las responsabilidades son muchas y una coordinadora debe estar pendiente que todo en el servicio vaya bien, es importante estar siempre vigilante del buen manejo del servicio, observando el trabajo del personal, también estar pendiente de la custodia de los bienes y materiales a nuestro cargo.

##### **ES UNA EXPERIENCIA QUE ME PERMITE CRECER Y ENRIQUECERME PROFESIONALMENTE**

3.-Mi experiencia ha sido muy buena, me he podido desarrollar como profesional en la parte administrativa y gerencial, esta responsabilidad hace que una se vaya trazando metas cada vez más altas profesionalmente; me siento satisfecha, esta experiencia ha sido enriquecedora, he crecido profesionalmente, logrando incrementar mi experiencia en el campo administrativo, ya que toda mi vida me había dedicado exclusivamente a la parte asistencial.

##### **ES DIFÍCIL DIRIGIR UN GRUPO HUMANO, CADA PERSONA ES UN SER DIFERENTE**

4.-No es fácil dirigir a un grupo humano,

las personas son diferentes y no todas reaccionan por igual ante un mandato u orden y si no se sabe manejar al recurso humano peligran las adecuadas relaciones interpersonales (7).

**DESEO QUE NUESTRO TRABAJO SEA RECONOCIDO POR LA INSTITUCIÓN DE SALUD**

5.- Mis expectativas son muchas, por ejemplo que enfermería ocupe un lugar adecuado dentro de nuestra estructura institucional (8). Que se reconozca el trabajo y la labor de la coordinadora profesionalmente y económicamente (9).

las personas son diferentes y no todas reaccionan por igual ante un mandato u orden y si no se sabe manejar al recurso humano, peligran las adecuadas relaciones interpersonales.

**DESEO QUE NUESTRO TRABAJO SEA RECONOCIDO POR LA INSTITUCIÓN DE SALUD**

5.- Mis expectativas son, que enfermería ocupe un lugar adecuado en nuestra estructura institucional; asimismo, que se reconozca el trabajo y la labor de la coordinadora profesionalmente y económicamente.

## **ANÁLISIS IDEOGRÁFICO**

La persona entrevistada refiere que ha sido la primera vez que ha asumido el cargo de coordinadora de un servicio, por ello considera esta experiencia como actividad nueva, que inicialmente le fue difícil de adaptarse, por todos los cambios que traía consigo, especialmente en los horarios y en las responsabilidades que había asumido, ya que tenía que estar pendiente del adecuado desempeño de la labor del personal y estar siempre supervisando y vigilando la custodia de los bienes a su cargo.

Asimismo refiere que se siente satisfecha de realizar una labor administrativa y de gestión, porque le ha permitido trazarse nuevas metas, con la finalidad de crecer cada día profesionalmente, experiencia que ha sido novedosa ya que antes solo se había desempeñado como enfermera asistencial; a su vez manifiesta que no es fácil dirigir a un grupo humano, porque persona es un ser diferente que reacciona indistintamente ante una orden, por lo que se tiene ser muy cuidadosas al indicar una orden, a fin de obtener la colaboración y no hacer peligrar las relaciones interpersonales.

La entrevistada manifiesta que tiene como expectativa, que la profesión de enfermería y el cargo de coordinador de servicio, pueda ubicarse adecuadamente dentro de la estructura orgánica de la institución, en el cual no solo se le reconozca profesionalmente, sino que también pueda ser remunerado económicamente.

### **DISCURSO N° 03**

#### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Me siento contenta es una bonita experiencia, aunque te diré que encuentras muchas dificultades, porque no hay apoyo de los jefes<sup>1</sup>, te diré que cuando asumes este cargo piensas que encontraras apoyo, pero en el camino te das cuenta que hay grupos de poder que ven cada uno por sus propios intereses<sup>2</sup>; sin embargo es un reto asumir una coordinación, porque a pesar que no reconocen el trabajo sacrificado que realizas te es reconfortante saber que dentro de ese pequeño espacio que te dan puedes hacer mucho por tu profesión<sup>3</sup>.

Para gestionar no solo tienes que conocer tu servicio, sino también debes contar con el apoyo de la jefatura de tu servicio y sobre todo de tus colegas de servicio, ya que dependerá el éxito de tu gestión del trabajo grupal de todas<sup>4</sup>, pero en lo general me siento contenta, me ha tocado un grupo armonioso y trabajador, el personal del servicio es casi el mismo, no hay muchas rotaciones por lo tanto ya conocen el trabajo del servicio y eso me garantiza poder trabajar ordenadamente y poder así realizar un adecuado trabajo<sup>5</sup>.

#### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?**

Te contaré que me siento feliz, al inicio me sentí un poco de nerviosa de asumir esta encargatura, pero al final lo tome como un reto, pues una enfermera siempre debe estar llena de retos si es que queremos que la profesión surja adecuadamente<sup>6</sup>, pero por lo general estoy contenta no solo he podido gestionar sino que he aprendido mucho, me ha ayudado a asumir retos y a trabajar ordenadamente en favor de la profesión<sup>7</sup>.

#### **¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Tengo grandes expectativas, quiero hacer un servicio más ordenado, intensificar la labor y el desempeño del trabajo de enfermería, esperando que los asegurados puedan

reconocer nuestro trabajo<sup>8</sup>, también deseo que los otros profesionales puedan ver que el trabajo de enfermería es indispensable para el adecuado desempeño del servicio<sup>9</sup>, es mi anhelo lograr que se reconozca a la labor de la enfermera como el más noble trabajo que hay en favor de la salud de la población<sup>10</sup>, y que los jefes también reconozcan nuestro trabajo y nos den el apoyo necesario para nuestro adecuado desenvolvimiento<sup>11</sup>.



## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 03

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

1.-Me siento contenta es una bonita experiencia, aunque te diré que encuentras muchas dificultades, porque no hay apoyo de los jefes.

2.-Te diré que cuando asumes este cargo piensas que encontraras apoyo, pero en el camino te das cuenta que hay grupos de poder que ven cada uno por sus propios intereses.

3.- Sin embargo es un reto asumir una coordinación, porque a pesar que no reconocen el trabajo sacrificado que realizas te es reconfortante saber que dentro de ese pequeño espacio que te dan puedes hacer mucho por tu profesión.

4.- Para gestionar no solo tienes que conocer tu servicio, sino también debes contar con el apoyo de la jefatura de tu servicio y sobre todo de tus colegas de servicio, ya que dependerá el éxito de tu gestión del trabajo grupal de todas.

5.-Pero en lo general me siento contenta, me ha tocado un grupo armonioso y trabajador, el personal del servicio es casi el mismo, no hay muchas rotaciones por lo tanto ya conocen el trabajo del servicio y eso me garantiza poder trabajar ordenadamente y poder así realizar un adecuado trabajo.

6.-Te contaré que me siento feliz, al inicio me sentí un poco de nerviosa de asumir esta encargatura, pero al final lo tome como un reto, pues una enfermera siempre debe estar llena de retos si es que queremos que la profesión surja adecuadamente.

7.-Pero por lo general estoy contenta no solo he podido gestionar sino que he aprendido mucho, me ha ayudado a asumir retos y a trabajar ordenadamente en favor de la profesión.

8.-Tengo grandes expectativas, quiero hacer un servicio más ordenado, intensificar la labor y el desempeño del trabajo de enfermería, esperando que los asegurados puedan reconocer nuestro trabajo.

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

1.-Me siento contenta es una bonita experiencia, aunque te diré que encuentras muchas dificultades, porque no hay apoyo de los jefes.

2.-Cuando asumes este cargo piensas que encontraras apoyo, en el camino te das cuenta que hay grupos de poder que ven por sus propios intereses.

3.- Es un reto asumir una coordinación, no reconocen el trabajo sacrificado que realizas, es reconfortante saber que puedes hacer mucho por tu profesión.

4.- Gestionar no solo es conocer tu servicio, sino también contar con el apoyo de la jefatura y sobre todo de tus colegas, ya que el éxito de tu gestión dependerá del trabajo grupal de todas.

5.- Me siento contenta, me ha tocado un grupo armonioso y trabajador, el personal del servicio es casi el mismo, conocen su trabajo y eso me garantiza poder trabajar ordenadamente y realizar un adecuado trabajo.

6.-Me siento feliz, al inicio tuve nerviosismo de asumir esta encargatura, pero lo tome como un reto, una enfermera debe estar llena de retos, si queremos que la profesión surja.

7.-Estoy contenta, he podido gestionar y aprender mucho, me ha ayudado a asumir retos y a trabajar ordenadamente en favor de la profesión.

8.-Tengo expectativas, quiero un servicio más ordenado, intensificar la labor y desempeño del trabajo de enfermería, esperando que los asegurados puedan reconocer nuestro trabajo.

9.-También deseo que los otros profesionales puedan ver que el trabajo de enfermería es indispensable para el adecuado desempeño del servicio.

10.-Es mi anhelo lograr que se reconozca a la labor de la enfermera como el más noble trabajo que hay en favor de la salud de la población.

11.- Y que los jefes también reconozcan nuestro trabajo y nos den el apoyo necesario para nuestro adecuado desenvolvimiento.

9.-Deseo que otros profesionales puedan ver que el trabajo de enfermería es indispensable para el adecuado desempeño del servicio.

10.-Es mi anhelo lograr que se reconozca la labor de la enfermera como el más noble trabajo que hay en favor de la salud de la población.

11.- Que los jefes reconozcan nuestro trabajo y nos den el apoyo necesario para nuestro adecuado desenvolvimiento.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 03

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO.

##### **ES UNA BONITA EXPERIENCIA, PERO LLENA DE DIFICULTADES**

1.- Me siento contenta es una bonita experiencia, aunque te diré que encuentras muchas dificultades, porque no hay apoyo de los jefes (1).

##### **NO ENCONTRE APOYO, LAS AUTORIDADES SOLO VEN SUS PROPIOS INTERESES**

2.- Cuando asumes este cargo piensas que encontraras apoyo, en el camino te das cuenta que hay grupos de poder que ven por sus propios intereses (2).

##### **GESTIONAR ES UNA LABOR SACRIFICADA PERO PUEDES HACER MUCHO POR TU PROFESIÓN**

3.- Es un reto asumir una coordinación, no reconocen el trabajo sacrificado que realizas, es reconfortante saber que puedes hacer mucho por tu profesión (3). Gestionar no solo es conocer tu servicio, sino también contar con el apoyo de la jefatura y sobre todo de tus colegas, ya que el éxito de tu gestión dependerá del trabajo grupal de todas (4). Me siento contenta, me ha tocado un grupo armonioso y trabajador, el personal del servicio es casi el mismo, conocen su trabajo y eso me garantiza poder trabajar ordenadamente y realizar un adecuado trabajo (5).

##### **GESTIONAR, ME HA PERMITIDO ASUMIR RETOS EN FAVOR DE MI PROFESIÓN**

4.- Me siento feliz, al inicio tuve nerviosismo de asumir esta encargatura, pero lo tome como un reto, una enfermera debe estar llena de retos, si queremos que la profesión surja (6). Estoy contenta, he podido gestionar y aprender mucho, me ha ayudado a asumir retos y a trabajar ordenadamente en favor de la profesión (7).

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **ES UNA BONITA EXPERIENCIA, PERO LLENA DE DIFICULTADES**

1.- Es una bonita experiencia, aunque encuentras muchas dificultades, porque no hay apoyo de los jefes.

##### **NO ENCONTRE APOYO, LAS AUTORIDADES SOLO VEN SUS PROPIOS INTERESES**

2.- Cuando asumes un cargo te das cuenta que hay grupos de poder que ven por sus propios intereses.

##### **GESTIONAR ES UNA LABOR SACRIFICADA PERO PUEDES HACER MUCHO POR TU PROFESIÓN**

3.- Asumir una coordinación, es un trabajo sacrificado, pero es reconfortante saber que puedes hacer mucho por tu profesión. Gestionar no solo es conocer tu servicio, es también contar con el apoyo de la jefatura y sobre todo de tus colegas, ya que el éxito de tu gestión dependerá del trabajo grupal. Me siento contenta, me ha tocado un grupo armonioso y trabajador, conocen su trabajo y eso me garantiza un trabajo ordenado y adecuado.

##### **GESTIONAR, ME HA PERMITIDO ASUMIR RETOS EN FAVOR DE MI PROFESIÓN**

4.- Me siento feliz, al inicio tuve nerviosismo de asumir esta encargatura, pero lo asumí como un reto, una enfermera debe estar llena de retos, si queremos que la profesión surja. He podido aprender mucho, me ha ayudado a trabajar ordenadamente.

**ASPIRO TENER UN SERVICIO MAS  
ORDENADO Y EFICIENTE**

5.-Tengo expectativas, quiero un servicio más ordenado, intensificar la labor y desempeño del trabajo de enfermería, esperando que los asegurados puedan reconocer nuestro trabajo (8).

**DESEO QUE LA LABOR  
ADMINISTRATIVA DE ENFERMERÍA  
DEBE SER RECONOCIDA**

6.- Deseo que otros profesionales puedan ver que el trabajo de enfermería es indispensable para el adecuado desempeño del servicio (9). Es mi anhelo lograr que se reconozca la labor de la enfermera como el más noble trabajo que hay en favor de la salud de la población (10). Que los jefes reconozcan nuestro trabajo y nos den el apoyo necesario para nuestro adecuado desenvolvimiento (11).

**ASPIRO TENER UN SERVICIO MAS  
ORDENADO Y EFICIENTE**

5.-Quiero un servicio más ordenado, intensificar la labor y desempeño del trabajo de enfermería, esperando que los asegurados puedan reconocer nuestro trabajo.

**DESEO QUE LA LABOR  
ADMINISTRATIVA DE ENFERMERÍA  
DEBE SER RECONOCIDA**

6.- Deseo que otros profesionales puedan ver que el trabajo de enfermería es indispensable para el adecuado desempeño del servicio, es mi anhelo lograr que se reconozca la labor de la enfermera como el más noble trabajo que hay en favor de la salud y que los jefes nos den el apoyo necesario para nuestro adecuado desenvolvimiento.

## ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

La persona entrevistada, manifiesta que asumir la coordinación de enfermería ha sido una experiencia bonita, a pesar que en el camino encontró muchas dificultades, especialmente porque los jefes o autoridades no brindan el apoyo necesario para realizar una adecuada gestión, porque cada grupo de poder vela por sus propios intereses.

Asimismo, refiere que realizar una labor administrativa en enfermería es bastante sacrificada, sin embargo esta labor le ha permitido asumir retos, con la única finalidad de lograr que la profesión surja y destaque frente a las otras profesiones, siendo lo más gratificante saber que a través de este cargo puede hacer mucho por la profesión, a su vez que una enfermera al realizar una labor administrativa aprende a trabajar más ordenadamente, y se siente satisfecha cuando los asegurados puedan reconocer el verdadero trabajo y labor que realiza la enfermera.

A su vez, tiene como una de sus mayores expectativas lograr que el trabajo que realiza la enfermera sea también reconocido por los demás profesionales de la salud, haciendo que estos resalten su trabajo y puedan valorarlo, siendo conocedores que sin el apoyo y el amplio campo en el cual se desenvuelve la enfermera no se lograría complementar el equipo de salud, asimismo desea que la labor de la enfermera sea vista como una de las nobles profesiones de la salud y que esto sea reconocido por los jefes, a fin de que se dé a la enfermería todo el apoyo necesario para impulsarse cada día como una verdadera profesión.

## DISCURSO N° 04

### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Mi experiencia ha sido un poco frustrante al inicio, porque no encontré el apoyo necesario<sup>1</sup>, por ello me sentí un poco decepcionada, ya que la labor que realiza una coordinadora es bastante laboriosa, nos tenemos que quedar hasta tarde, y no nos pagan por ello, y al final ni las gracias nos dan<sup>2</sup>, el jefe del servicio a veces no nos da el apoyo suficiente y hace que nuestro trabajo no se desarrolle adecuadamente<sup>3</sup>.

Por ello, una puede hacer muchos planes de trabajo pero al final no se logra desarrollar todo el trabajo planificado, porque hasta las propias colegas te dan la espalda cuando pides apoyo para alguna gestión<sup>4</sup>, pero si hablamos de mi experiencia en general te diré que me siento contenta, ya este cargo por su responsabilidad se convirtió en un gran reto para mí, porque me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente, asimismo he logrado realizar adecuadas gestiones y he aprendido a administrar un servicio de salud<sup>5</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?**

Con el desarrollo de esta labor me encuentro contenta, el trabajo es bastante sacrificado pero lo hago con amor a mi profesión, por ello acepte este cargo<sup>6</sup>, ya que como sabes este cargo no es remunerado, una tiene que sacrificar tiempo y horas que una puede estar con la familia, para estar aquí terminando informes, viendo y ordenando el trabajo para el día siguiente, dotando adecuadamente de materiales al servicio<sup>7</sup>, en fin el trabajo es bastante sacrificado, pero lo hago con amor, sin embargo uno quiere que sea reconocido como tal, apenas nos dan la opción de hacer una guardia semanal y las horas administrativas una las hace para decirte en verdad fuera de nuestra hora de trabajo<sup>8</sup>, ya que aquí aparte de realizar la labor de coordinación una tiene que realizar su trabajo normal de enfermera asistencial, y debemos cumplir con nuestro turno correspondiente<sup>9</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Quisiera que las autoridades reconozcan nuestro trabajo, que consideren a la coordinadora del servicio como una labor administrativa y de gestión que pueda no solo remunerarse si no que este considerada dentro de nuestro escalafón<sup>10</sup>, ya que somos buenas trabajadoras, damos mucho por nuestra carrera y profesión y sobre todo porque si no hubiera una coordinadora de enfermería el servicio sería un caos y estaría desordenado<sup>11</sup>.

Quieras o no quieras el trabajo de la enfermera es muy abnegada y laboriosa, lo cual genera que a veces muchas enfermeras se encuentran cansadas y a veces hasta les cambia el carácter porque esta labor no es fácil, pero para ello para que uno trabaje con más motivación debe también ser adecuadamente reconocida por las autoridades<sup>12</sup>, solo desearía que se vea a la enfermería como una profesión honrosa y dedica al bien de los pacientes en general<sup>13</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 04

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

1.-Mi experiencia ha sido un poco frustrante al inicio, porque no encontré el apoyo necesario.

2.- Por ello me sentí un poco decepcionada, ya que la labor que realiza una coordinadora es bastante laboriosa, nos tenemos que quedar hasta tarde, y no nos pagan por ello, y al final ni las gracias nos dan.

3.- El jefe del servicio a veces no nos da el apoyo suficiente y hace que nuestro trabajo no se desarrolle adecuadamente.

4.-Por ello, una puede hacer muchos planes de trabajo pero al final no se logra desarrollar todo el trabajo planificado, porque hasta las propias colegas te dan la espalda cuando pides apoyo para alguna gestión.

5.-Pero si hablamos de mi experiencia en general te diré que me siento contenta, ya este cargo por su responsabilidad se convirtió en un gran reto para mí, porque me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente, asimismo he logrado realizar adecuadas gestiones y he aprendido a administrar un servicio de salud.

6.-Con el desarrollo de esta labor me encuentro contenta, el trabajo es bastante sacrificado pero lo hago con amor a mi profesión, por ello acepte este cargo.

7.- Ya que como sabes este cargo no es remunerado, una tiene que sacrificar tiempo y horas que una puede estar con la familia, para estar aquí terminando informes, viendo y ordenando el trabajo para el día siguiente, dotando adecuadamente de materiales al servicio,

8.- En fin el trabajo es bastante sacrificado, pero lo hago con amor, sin embargo uno quiere que sea reconocido como tal, apenas nos dan la opción de hacer una guardia semanal y las horas administrativas una las hace para decirte en verdad fuera de nuestra hora de trabajo.

9.- Ya que aquí aparte de realizar la labor

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

1.-Mi experiencia ha sido al inicio un poco frustrante, porque no encontré el apoyo necesario.

2.- Me sentí un poco decepcionada, la labor que realiza una coordinadora es bastante laboriosa, tenemos que quedarnos hasta tarde, y no pagan por ello, y ni las gracias nos dan.

3.- El jefe del servicio a veces no da el apoyo suficiente y hace que nuestro trabajo no se desarrolle adecuadamente.

4.- Haces muchos planes de trabajo, al final no se logra desarrollar todo el trabajo planificado, porque hasta las colegas te dan la espalda cuando pides apoyo para alguna gestión.

5.-Este cargo por su responsabilidad se convirtió en un gran reto para mí, me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente, he logrado realizar adecuadas gestiones y he aprendido a administrar un servicio de salud.

6.-Me encuentro contenta, el trabajo es sacrificado pero lo hago con amor a mi profesión, por ello acepte este cargo.

7.-Este cargo no es remunerado, una tiene que sacrificar tiempo y horas que una puede estar con la familia, para estar aquí terminando informes, viendo y ordenando el trabajo, dotando de materiales al servicio.

8.-El trabajo es sacrificado, pero lo hago con amor, uno quiere que sea reconocido, nos dan la opción de hacer una guardia semanal y las horas administrativas una las hace fuera de nuestra hora de trabajo.

9.-Aparte de realizar la labor de



de coordinación una tiene que realizar su trabajo normal de enfermera asistencial, y debemos cumplir con nuestro turno correspondiente.

10.-Quisiera que las autoridades reconozcan nuestro trabajo, que consideren a la coordinadora del servicio como una labor administrativa y de gestión que pueda no solo remunerarse si no que este considerada dentro de nuestro escalafón.

11.- Ya que somos buenas trabajadoras, damos mucho por nuestra carrera y profesión y sobre todo porque si no hubiera una coordinadora de enfermería el servicio sería un caos y estaría desordenado.

12.-Quieras o no quieras el trabajo de la enfermera es muy abnegada y laboriosa, lo cual genera que a veces muchas enfermeras se encuentran cansadas y a veces hasta les cambia el carácter porque esta labor no es fácil, pero para ello para que uno trabaje con más motivación debe también ser adecuadamente reconocida por las autoridades.

13.-Solo desearía que se vea a la enfermería como una profesión honrosa y dedica al bien de los pacientes en general..

coordinación una tiene que realizar su trabajo normal de enfermera asistencial, y debemos cumplir con nuestro turno.

10.-Quisiera que las autoridades reconozcan nuestro trabajo, que consideren a la coordinadora del servicio como una labor administrativa y de gestión que pueda remunerarse y sea considerada dentro de nuestro escalafón.

11.-Somos buenas trabajadoras, damos mucho por nuestra carrera y profesión y si no hubiera una coordinadora de enfermería el servicio sería un caos y estaría desordenado.

12.-Quieras o no quieras el trabajo de la enfermera es muy abnegada y laboriosa, lo cual genera que muchas enfermeras se encuentren cansadas, lo que hace que les cambie el carácter porque ser enfermera no es una labor fácil, y para trabajar con más motivación debe ser esta labor reconocida por las autoridades.

13.-Desearía que se vea a la enfermería como una profesión honrosa y dedica al bien de los pacientes.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 04

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **ES FRUSTRANTE VER QUE LAS AUTORIDADES NO TE DAN EL APOYO NECESARIO**

1.-Mi experiencia ha sido al inicio un poco frustrante, porque no encontré el apoyo necesario (1). El jefe del servicio a veces no da el apoyo suficiente y hace que nuestro trabajo no se desarrolle adecuadamente (3).

##### **ME SENTÍ DECEPCIONADA DE REALIZAR UN TRABAJO LABORIOSO Y QUE NO SEA RECONOCIDO POR LAS AUTORIDADES**

2.- Me sentí un poco decepcionada, la labor que realiza una coordinadora es bastante laboriosa, tenemos que quedarnos hasta tarde, y no pagan por ello, y ni las gracias nos dan (2). Quieras o no quieras el trabajo de la enfermera es muy abnegada y laboriosa, lo cual genera que muchas enfermeras se encuentren cansadas, lo que hace que les cambie el carácter porque ser enfermera no es una labor fácil, y para trabajar con más motivación debe ser esta labor reconocida por las autoridades (12).

##### **LOS PLANES DE TRABAJO NO SE CUMPLEN EN SU TOTALIDAD POR FALTA DE APOYO**

3.- Haces muchos planes de trabajo, al final no se logra desarrollar todo el trabajo planificado, porque hasta las colegas te dan la espalda cuando pides apoyo para alguna gestión (4).

##### **ASUMIR ESTE CARGO ME AYUDÓ A CRECER PROFESIONALMENTE**

4.-Este cargo por su responsabilidad se convirtió en un gran reto para mí, me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente, he logrado realizar adecuadas gestiones y he aprendido a administrar un servicio de salud (5).

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **ES FRUSTRANTE VER QUE LAS AUTORIDADES NO TE DAN EL APOYO NECESARIO**

1.-Mi experiencia al inicio fue un poco frustrante, porque no encontré el apoyo necesario. El jefe del servicio a veces no da el apoyo suficiente para que nuestro trabajo no se desarrolle adecuadamente.

##### **ME SENTÍ DECEPCIONADA DE REALIZAR UN TRABAJO LABORIOSO Y QUE NO SEA RECONOCIDO POR LAS AUTORIDADES**

2.- Me sentí un poco decepcionada, la labor que realiza una coordinadora es bastante laboriosa, tenemos que quedarnos hasta tarde, y no pagan por ello, ni las gracias dan. El trabajo de la enfermera es muy abnegada y laboriosa, por lo cual requiere ser reconocida por las autoridades.

##### **LOS PLANES DE TRABAJO NO SE CUMPLEN EN SU TOTALIDAD POR FALTA DE APOYO**

3.- Haces muchos planes de trabajo, al final no se logra desarrollar todo el trabajo planificado, porque las colegas te dan la espalda cuando pides apoyo para alguna gestión.

##### **ASUMIR ESTE CARGO ME AYUDÓ A CRECER PROFESIONALMENTE**

4.-Este cargo por su responsabilidad se convirtió en un gran reto, me ha ayudado a desarrollarme profesionalmente, a realizar adecuadas gestiones y a administrar un servicio de salud.

**ME SIENTO CONTENTA, A PESAR DE REALIZAR UN TRABAJO SACRIFICADO Y NO REMUNERADO**

5.- Me encuentro contenta, el trabajo es sacrificado pero lo hago con amor a mi profesión, por ello acepte este cargo (6). Este cargo no es remunerado, una tiene que sacrificar tiempo y horas que una puede estar con la familia, para estar aquí terminando informes, viendo y ordenando el trabajo, dotando de materiales al servicio (7).

**REALIZAMOS LA LABOR ADMINISTRATIVA COMPARTIDA CON LA LABOR ASISTENCIAL**

6.- El trabajo es sacrificado, pero lo hago con amor, uno quiere que sea reconocido, nos dan la opción de hacer una guardia semanal y las horas administrativas una las hace fuera de nuestra hora de trabajo (8). A parte de realizar la labor de coordinación una tiene que realizar su trabajo normal de enfermera asistencial, y debemos cumplir con nuestro turno (9).

**ANHELO QUE LA LABOR ADMINISTRATIVA DE ENFERMERÍA SEA RECONOCIDA POR LAS AUTORIDADES**

7.-Quisiera que las autoridades reconozcan nuestro trabajo, que consideren a la coordinadora del servicio como una labor administrativa y de gestión que pueda remunerarse y sea considerada dentro de nuestro escalafón (10).

**EL TRABAJO DE LA COORDINADORA PERMITE TENER UN SERVICIO MAS ORDENADO**

8.- Somos buenas trabajadoras, damos mucho por nuestra carrera y profesión y si no hubiera una coordinadora de enfermería el servicio sería un caos y estaría desordenado (11).

**DESEO QUE ENFERMERIA SEA VISTA COMO UNA PROFESIÓN HONROSA Y DEDICADA**

9.-Desearía que se vea a la enfermería como una profesión honrosa y dedica al bien de los pacientes (13).

**ME SIENTO CONTENTA, A PESAR DE REALIZAR UN TRABAJO SACRIFICADO Y NO REMUNERADO**

5.- El trabajo es sacrificado pero lo hago con amor a mi profesión, por ello acepte este cargo, a pesar de no ser remunerado, una tiene que sacrificar tiempo y horas que puede estar con la familia, para estar aquí terminando informes, viendo y ordenando el trabajo, dotando de materiales al servicio.

**REALIZAMOS LA LABOR ADMINISTRATIVA COMPARTIDA CON LA LABOR ASISTENCIAL**

6.- El trabajo es sacrificado, dan la opción de hacer una guardia semanal y las horas administrativas una las hace fuera de nuestra hora de trabajo, aparte de realizar la labor de coordinación una tiene que realizar su trabajo de enfermera asistencial, y debemos cumplir con nuestro turno.

**ANHELO QUE LA LABOR ADMINISTRATIVA DE ENFERMERÍA SEA RECONOCIDA POR LAS AUTORIDADES**

7.-Quisiera que las autoridades reconozcan nuestro trabajo, que consideren a la coordinadora del servicio como una labor administrativa y de gestión que pueda remunerarse y sea considerada dentro de nuestro escalafón.

**EL TRABAJO DE LA COORDINADORA PERMITE TENER UN SERVICIO MAS ORDENADO**

8.- Damos mucho por nuestra profesión y si no hubiera una coordinadora de enfermería el servicio sería un caos y estaría desordenado.

**DESEO QUE ENFERMERIA SEA VISTA COMO UNA PROFESIÓN HONROSA Y DEDICADA**

9.-Desearía que se vea a la enfermería como una profesión honrosa y dedica al bien de los pacientes.

## **ANÁLISIS IDEOGRÁFICO**

La entrevistada refiere que asumir el cargo administrativo de coordinadora de un servicio ha sido una experiencia inicialmente frustrante, porque las autoridades no le brindaron el apoyo necesario para realizar adecuadamente su gestión, a pesar que tenía que quedarse trabajando hasta tarde y sin que esta labor sea remunerada económicamente, sintiéndose decepcionada, porque al final nadie reconoce ese sacrificio por esta una labor abnegada y laboriosa.

Asimismo, manifiesta que hasta las propias colegas muchas veces le dieron la espalda y no colaboraron con ella cuando solicito el apoyo para alguna gestión, es por todo ello que se elaboran planes y muchas veces esos planes no se llegan a cumplir en su totalidad por falta de apoyo; sin embargo el cargo lo asumió como un reto que le permitiría crecer y desarrollarse profesionalmente, administrando adecuadamente un servicio de salud. Por ello manifiesta que esta es una labor sacrificada desarrollando la labor administrativa conjuntamente con la labor asistencial, quedándose muchas horas fuera de hora de trabajo con la finalidad de cumplir con su labor de gestión.

Refiere que una de sus mayores expectativas es lograr que la labor administrativa sea reconocida por las autoridades y en un futuro esta pueda ser remunerada y sea considerada dentro de nuestro escalafón, ya que se da mucho por la profesión y se debe valorar el trabajo de la coordinadora, ya que sin su trabajo todo servicio asistencial estaría en un caos y desorden, por lo cual desea que enfermería sea considerada como una profesión honrosa dedicada al cuidado de los pacientes.

## DISCURSO N° 05

### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Bueno mi experiencia ha sido bonita, me he sentido muy contenta cada vez que me han dado la oportunidad de asumir un cargo jefatural, porque es una experiencia bonita y sobre todo te ayuda a crecer profesionalmente, porque aprendes mucho gestionando<sup>1</sup>, en la universidad te forman en una realidad diferente, vas a trabajar y te das cuenta que la realidad es otra, que es difícil trabajar dirigiendo a un grupo de personas porque cada uno de ellos son mundos distintos, con experiencias y vivencias diferentes<sup>2</sup>.

Pero te diré que por lo demás mi experiencia ha sido buena, he podido resolver conflictos y dilemas que se han presentado en los servicios<sup>3</sup>, pero sabes que aunque siempre haya colegas problemáticas también hay colegas colaboradoras, que te ayudan y ponen de su parte para sacar adelante el servicio, y hay que valerse de esas colegas para sacar adelante el servicio y mejorar<sup>4</sup>, pero a pesar de todos los problemas que trae consigo gerenciar, es muy gratificante y satisfactorio saber que cuando termina tu gestión has logrado algo bueno en bien de tu profesión y de tu servicio<sup>5</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?.**

Como me siento profesionalmente realizada, porque yo pienso de que toda enfermera cuando está en su etapa de formación o cuando está en su pre grado quiere ir escalando, escalando, escalando hasta llegar a alcanzar algo más<sup>6</sup>, pero también es una gran responsabilidad me siento como que estuviese el mundo encima, porque tú sabes que la administración es bella, bonita pero es ingrata, es bonita porque está en tus manos hacer todo lo posible para que las cosas salgan bien, y es ingrata porque a veces por hacer cumplir las cosas te ganas muchos enemigos<sup>7</sup>, pero no tu a todos puedes a veces complacer y eso es uno de los grandes problemas que tenemos cuando asumimos cualquier cargo jefatural, porque no todos nos quieren, ni tampoco esperamos que todos nos quieran<sup>8</sup>, pero yo pienso que es una forma de aprender

porque el hecho de tener muchas responsabilidades te obliga a prepararte cada día más y más y en cada área<sup>9</sup>.

### **¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Sabes, creo que tuve suerte y afinidad con las jefas porque desde que me inicié al poco tiempo me comenzaron a encargarme la coordinación y hasta la encargatura de la jefatura cuando esta se ausentaba o se iba de vacaciones<sup>10</sup>, claro que tuve temor al inicio, pero asumí el cargo como un gran reto que debía cumplir como enfermera a fin de sacar adelante a la profesión y tratar de hacer las cosas bien<sup>11</sup>. Te diré que antes las cosas eran un poco más difíciles, ya que las colegas antiguas tienen una formación más cerrada y regida a las normas y cuando uno quería hacer alguna reforma, siempre encontraba oposición; sin embargo las colegas actuales serán por su juventud o formación son más colaboradoras e impetuosas<sup>12</sup>.

Pero en forma personal mi expectativa siempre ha sido realizar actividades que me permitan hacer de un servicio un área organizada que garantice calidad y buen trato en la atención, que este siempre ordenado y se otorgue una atención oportuna y eficiente por parte de la enfermera al usuario<sup>13</sup>, esta lucha en mis años de inicio no ha sido fácil, he encontrado muchas piedras en el camino, sin embargo creo que mi persistencia me ha permitido poco a poco ir ganando a las colegas y hacerlas que también colaboren en lograr mejoras en sus servicios<sup>14</sup>.

También me puse como objetivo mejorar las relaciones interpersonales, ya que antes cada colega formaba sus grupos y tiraba hacia sus lados y eso provocaba desunión entre nosotras<sup>15</sup>, me propuse mejorar las relaciones humanas entre nosotras hacernos más unidas y comprometidas por el cambio, buscando la unificación del servicio<sup>16</sup>, y ahora te diré que aunque existen colegas que son muy rígidas al cambio, he logrado que aunque sea una vez al mes nos reunamos y podamos aparte de debatir los problemas del servicio, poder compartir un momento de distracción y eso me da mucha satisfacción y ojala que cada día se mejore y podamos lograr que enfermería sea más unida, a fin de superar nuestros problemas de la manera más armónica<sup>17</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 05

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

1.- Bueno mi experiencia ha sido bonita, me he sentido muy contenta cada vez que me han dado la oportunidad de asumir un cargo jefatural, porque es una experiencia bonita y sobre todo te ayuda a crecer profesionalmente, porque aprendes mucho gestionando.

2.- En la universidad te forman en una realidad diferente, vas a trabajar y te das cuenta que la realidad es otra, que es difícil trabajar dirigiendo a un grupo de personas porque cada uno de ellos son mundos distintos, con experiencias y vivencias diferentes.

3.-Pero te diré que por lo demás mi experiencia ha sido buena, he podido resolver conflictos y dilemas que se han presentado en los servicios.

4.- Pero sabes que aunque siempre haya colegas problemáticas también hay colegas colaboradoras, que te ayudan y ponen de su parte para sacar adelante el servicio, y hay que valerse de esas colegas para sacar adelante el servicio y mejorar.

5.-Pero a pesar de todos los problemas que trae consigo gerenciar, es muy gratificante y satisfactorio saber que cuando termina tu gestión has logrado algo bueno en bien de tu profesión y de tu servicio.

6.- Como me siento profesionalmente realizada, porque yo pienso de que toda enfermera cuando está en su etapa de formación o cuando está en su pre grado quiere ir escalando, escalando, escalando hasta llegar a alcanzar algo más.

7.-Pero también es una gran responsabilidad me siento como que estuviese el mundo encima, porque tú sabes que la administración es bella, bonita pero es ingrata, es bonita porque está en tus manos hacer todo lo posible para que las cosas salgan bien y es ingrata porque a veces por hacer cumplir las cosas te ganas muchos enemigos.

8.-Pero no tu a todos puedes a veces

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

1.- Me he sentido muy contenta cada vez que me han dado la oportunidad de asumir un cargo jefatural, es una experiencia bonita, te ayuda a crecer profesionalmente, aprendes mucho gestionando.

2.- La universidad te forma en una realidad diferente, vas a trabajar y te das cuenta que la realidad es otra, es difícil trabajar dirigiendo a un grupo de personas porque cada uno de ellos son mundos, con experiencias y vivencias diferentes.

3.-Mi experiencia ha sido buena, he podido resolver conflictos y dilemas que se han presentado en los servicios.

4.- Aunque hay colegas problemáticas también hay colegas colaboradoras, que ayudan y ponen de su parte para sacar adelante el servicio, y mejorarlo.

5.-Apesar de los problemas que trae consigo gerenciar, es muy gratificante y satisfactorio saber que cuando termina tu gestión has logrado algo en bien de tu profesión y de tu servicio.

6.- Me siento profesionalmente realizada, pienso que toda enfermera cuando está en su etapa de formación quiere ir escalando, hasta llegar a alcanzar algo más.

7.-Es una gran responsabilidad, la administración es bonita pero ingrata, es bonita porque está en tus manos hacer todo lo posible para que las cosas salgan bien y es ingrata porque por hacer cumplir las cosas te ganas enemigos.

8.- No puedes complacer a todos, eso es

complacer y eso es uno de los grandes problemas que tenemos cuando asumimos cualquier cargo jefatural, porque no todos nos quieren, ni tampoco esperamos que todos nos quieran.

9.- Pero yo pienso que es una forma de aprender porque el hecho de tener muchas responsabilidades te obliga a prepararte cada día más y más y en cada área.

10.-Sabes, creo que tuve suerte y afinidad con las jefas porque desde que me inicié al poco tiempo me comenzaron a encargar la coordinación y hasta la encargatura de la jefatura cuando esta se ausentaba o se iba de vacaciones.

11.- Claro que tuve temor al inicio, pero asumí el cargo como un gran reto que debía cumplir como enfermera a fin de sacar adelante a mi profesión y tratar de hacer las cosas bien.

12.- Te diré que antes las cosas eran un poco más difíciles, ya que las colegas antiguas tienen una formación más cerrada y regida a las normas y cuando uno quería hacer alguna reforma, siempre encontraba oposición; sin embargo las colegas actuales será por su juventud o formación son más colaboradoras e impetuosas.

13.- Pero en forma personal mi expectativa siempre ha sido realizar actividades que me permitan hacer de un servicio un área organizada que garantice calidad y buen trato en la atención, que este siempre ordenado y se otorgue una atención oportuna y eficiente por parte de la enfermera al usuario.

14.- Esta lucha en mis años de inicio no ha sido fácil, he encontrado muchas piedras en el camino, sin embargo creo que mi persistencia me ha permitido poco a poco ir ganando a las colegas y hacerlas que también colaboren en lograr mejoras en sus servicios.

15.- También me puse como objetivo mejorar las relaciones interpersonales, ya que antes cada colega formaba sus grupos y tiraba hacia sus lados y eso provocaba desunión entre nosotras.

16.- Me propuse mejorar las relaciones humanas entre nosotras hacernos más unidas y comprometidas por el cambio,

uno de los problemas que tenemos cuando asumimos un cargo jefatural, porque no todos nos quieren.

9.- Es una forma de aprender porque tener muchas responsabilidades te obliga a prepararte cada día más en cada área.

10.-Tuve suerte y afinidad con las jefas desde que me inicié me comenzaron a encargar la coordinación y hasta la encargatura de la jefatura cuando esta se ausentaba o se iba de vacaciones.

11.- Tuve temor al inicio, pero asumí el cargo como un gran reto que debía cumplir como enfermera, a fin de sacar adelante mi profesión y hacer las cosas bien.

12.- Antes las cosas eran más difíciles, las colegas antiguas tienen una formación más regida a las normas y cuando querías hacer alguna reforma, siempre encontrabas oposición; sin embargo las colegas actuales será por su juventud o formación son más colaboradoras e impetuosas.

13.- Mi expectativa es realizar actividades que me permitan hacer de un servicio un área organizada que garantice calidad y buen trato en la atención, que este siempre ordenado y otorgue una atención oportuna y eficiente al usuario.

14.- No ha sido fácil, he encontrado muchas piedras en el camino, sin embargo mi persistencia me ha permitido poco a poco ir ganando a las colegas y hacerlas que colaboren en lograr mejoras en sus servicios.

15.- Me puse como objetivo mejorar las relaciones interpersonales, porque las colegas formaban sus grupos y eso provocaba desunión entre nosotras.

16.- Me propuse mejorar las relaciones humanas, hacernos más unidas y comprometidas por el cambio, buscando



buscando la unificación del servicio.

17.- Y ahora te diré que aunque existen colegas que son muy rígidas al cambio, he logrado que aunque sea una vez al mes nos reunamos y podamos aparte de debatir los problemas del servicio, poder compartir un momento de distracción y eso me da mucha satisfacción y ojala que cada día se mejore y podamos lograr que enfermería sea más unida, a fin de superar nuestros problemas de la manera más armónica.

la unificación del servicio.

17.- Existen colegas que son muy rígidas al cambio, sin embargo he logrado que una vez al mes nos reunamos y podamos debatir los problemas del servicio y compartir un momento de distracción y eso me da mucha satisfacción, ojala cada día se mejore y podamos lograr que enfermería sea más unida, y superar nuestros problemas de la manera más armónica.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 05

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **ES UNA EXPERIENCIA BONITA Y SATISFACTORIA, SE APRENDE MUCHO GESTIONANDO**

1.- Me he sentido muy contenta cada vez que me han dado la oportunidad de asumir un cargo jefatural, es una experiencia bonita, te ayuda a crecer profesionalmente, aprendes mucho gestionando (1).

##### **TE DAS CUENTA QUE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA NO ESTA ENFOCADA DE ACUERDO A LA REALIDAD**

2.- La universidad te forma en una realidad diferente, vas a trabajar y te das cuenta que la realidad es otra, es difícil trabajar dirigiendo a un grupo de personas porque cada uno de ellos son mundos con experiencias y vivencias diferentes (2).

##### **ES UNA EXPERIENCIA BUENA PUEDE RESOLVER CONFLICTOS DEL SERVICIO**

3.-Mi experiencia ha sido buena, he podido resolver conflictos y dilemas que se han presentado en los servicios (3). Aunque hay colegas problemáticas también hay colegas colaboradoras, que ayudan y ponen de su parte para sacar adelante el servicio, y mejorarlo (4).

##### **ES GRATIFICANTE GERENCIAR, PORQUE PUEDES HACER MUCHO POR TU PROFESIÓN**

4.-Apesar de los problemas que trae consigo gerenciar, es muy gratificante y satisfactorio saber que cuando termina tu gestión has logrado algo en bien de tu profesión y de tu servicio (5).

##### **ME HA PERMITIDO REALIZARME PROFESIONALMENTE**

5.- Me siento profesionalmente realizada, pienso que toda enfermera cuando está en su etapa de formación quiere ir escalando, hasta llegar a alcanzar algo más (6).

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **ES UNA EXPERIENCIA BONITA Y SATISFACTORIA, SE APRENDE MUCHO GESTIONANDO**

1.- Me he sentido muy contenta de asumir un cargo jefatural, es una experiencia bonita, te ayuda a crecer profesionalmente, aprendes mucho gestionando.

##### **TE DAS CUENTA QUE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA NO ESTA ENFOCADA DE ACUERDO A LA REALIDAD**

2.- La universidad forma en una realidad diferente, vas a trabajar y la realidad es otra, es difícil dirigir a un grupo de personas porque cada uno de ellos son mundos con experiencias y vivencias diferentes.

##### **ES UNA EXPERIENCIA BUENA PUEDE RESOLVER CONFLICTOS DEL SERVICIO**

3.-Mi experiencia ha sido buena, he resuelto conflictos y dilemas que se han presentado en los servicios, hay colegas problemáticas y también colegas colaboradoras, que ayudan y ponen de su parte para sacar adelante el servicio y mejorarlo.

##### **ES GRATIFICANTE GERENCIAR, PORQUE PUEDES HACER MUCHO POR TU PROFESIÓN**

4.-Apesar de los problemas, es gratificante y satisfactorio saber que cuando termina tu gestión has logrado algo en bien de tu profesión y de tu servicio.

##### **ME HA PERMITIDO REALIZARME PROFESIONALMENTE**

5.- Me siento profesionalmente realizada, porque toda enfermera cuando está en su etapa de formación quiere ir escalando, hasta llegar a alcanzar algo más.

**ASUMÍ UNA GRAN  
RESPONSABILIDAD, AUNQUE  
AVECES RESULTE INGRATA**

6.- Es una gran responsabilidad, la administración es bonita pero ingrata, es bonita porque está en tus manos hacer todo lo posible para que las cosas salgan bien y es ingrata porque por hacer cumplir las cosas te ganas enemigos (7).

**ES DIFÍCIL GESTIONAR NO PUEDO  
COMPLACER A TODO EL PERSONAL  
A MI CARGO**

7.- No puedes complacer a todos, eso es uno de los problemas que tenemos cuando asumimos un cargo jefatural, porque no todos nos quieren (8).

**GERENCIAR ME HA OBLIGADO A  
CAPACITARME CONSTANTEMENTE**

8.- Es una forma de aprender porque tener muchas responsabilidades te obliga a prepararte cada día más en cada área (9).

**TUVE SUERTE, EN VARIAS  
OPORTUNIDADES ME ASIGNARON  
DESEMPEÑAR EL CARGO DE  
COORDINADORA**

9.- Tuve suerte y afinidad con las jefas desde que me inicié me comenzaron a encargar la coordinación y hasta la encargatura de la jefatura cuando esta se ausentaba o se iba de vacaciones (10).

**GERENCIAR ME PERMITIO ASUMIR  
RETOS EN BIEN DE MI PROFESIÓN**

10.- Tuve temor al inicio, pero asumí el cargo como un gran reto que debía cumplir como enfermera, a fin de sacar adelante mi profesión y hacer las cosas bien (11).

**ME DI CUENTA QUE LAS COLEGAS  
ANTIGUAS SON MÁS RÍGIDAS AL  
CAMBIO**

11.- Antes las cosas eran más difíciles, las colegas antiguas tienen una formación más regida a las normas y cuando querías hacer alguna reforma, siempre encontrabas oposición; sin embargo las colegas actuales será por su juventud o formación son más colaboradoras e impetuosas (12).

**ASUMÍ UNA GRAN  
RESPONSABILIDAD, AUNQUE  
AVECES RESULTE INGRATA**

6.- Es una gran responsabilidad, la administración es bonita porque está en tus manos hacer todo lo posible para que las cosas salgan bien y es ingrata porque por hacer cumplir las cosas te ganas enemigos.

**ES DIFÍCIL GESTIONAR NO PUEDO  
COMPLACER A TODO EL PERSONAL  
A MI CARGO**

7.- No puedes complacer a todos, eso es uno de los problemas que tenemos cuando asumimos un cargo jefatural, porque no todos nos quieren.

**GERENCIAR ME HA OBLIGADO A  
CAPACITARME CONSTANTEMENTE**

8.- Es una forma de aprender porque tener muchas responsabilidades te obliga a prepararte cada día más en cada área.

**TUVE SUERTE, EN VARIAS  
OPORTUNIDADES ME ASIGNARON  
DESEMPEÑAR EL CARGO DE  
COORDINADORA**

9.- Tuve suerte desde que me inicié me comenzaron a encargar la coordinación y hasta la encargatura de la jefatura de servicio.

**GERENCIAR ME PERMITIO ASUMIR  
RETOS EN BIEN DE MI PROFESIÓN**

10.- Tuve temor al inicio, pero asumí el cargo como un gran reto que debía cumplir como enfermera, a fin de sacar adelante mi profesión.

**ME DI CUENTA QUE LAS COLEGAS  
ANTIGUAS SON MÁS RÍGIDAS AL  
CAMBIO**

11.- Antes las cosas eran más difíciles, las colegas antiguas tienen una formación regida a las normas y cuando quería hacer alguna reforma, siempre encontraba oposición; sin embargo las colegas actuales son colaboradoras e impetuosas.

**MI EXPECTATIVA ES LOGRAR UN SERVICIO MAS ORDENADO Y UNIDO, QUE BRINDE UNA ATENCIÓN DE CALIDAD**

12.- Mi expectativa es realizar actividades que me permitan hacer de un servicio un área organizada que garantice calidad y buen trato en la atención, que este siempre ordenado y otorgue una atención oportuna y eficiente al usuario (13). Me propuse mejorar las relaciones humanas, hacernos más unidas y comprometidas por el cambio, buscando la unificación del servicio (16).

**ASUMIR UN CARGO NO HA SIDO FÁCIL, MI PERSISTENCIA ME PERMITIÓ OBTENER LA COLABORACIÓN DE MIS COLEGAS**

13.- No ha sido fácil, he encontrado muchas piedras en el camino, sin embargo mi persistencia me ha permitido poco a poco ir ganando a las colegas y hacerlas que colaboren en lograr mejoras en sus servicios (14).

**BUSQUE MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS, LOGRANDO LA UNIÓN DE LAS COLEGAS**

14.- Me puse como objetivo mejorar las relaciones interpersonales, porque las colegas formaban sus grupos y eso provocaba desunión entre nosotras (15). Existen colegas que son muy rígidas al cambio, sin embargo he logrado que una vez al mes nos reunamos y podamos debatir los problemas del servicio y compartir un momento de distracción y eso me da mucha satisfacción, ojala cada día se mejore y podamos lograr que enfermería sea más unida, y superar nuestros problemas de la manera más armónica (17).

**MI EXPECTATIVA ES LOGRAR UN SERVICIO MAS ORDENADO Y UNIDO, QUE BRINDE UNA ATENCIÓN DE CALIDAD**

12.- Mi expectativa es realizar actividades que me permitan hacer un servicio organizado que garantice calidad y buen trato en la atención, que este siempre ordenado y otorgue una atención oportuna y eficiente al usuario, me propuse mejorar las relaciones humanas, hacernos más unidas y comprometidas por el cambio, buscando la unificación del servicio.

**ASUMIR UN CARGO NO HA SIDO FÁCIL, MI PERSISTENCIA ME PERMITIÓ OBTENER LA COLABORACIÓN DE MIS COLEGAS**

13.- No ha sido fácil, encontré muchas piedras en el camino, sin embargo mi persistencia me ha permitido ir ganando a las colegas y hacerlas que colaboren en lograr mejoras en sus servicios.

**BUSQUE MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS, LOGRANDO LA UNIÓN DE LAS COLEGAS**

14.- Me propuse mejorar las relaciones interpersonales, porque las colegas formaban sus grupos y eso provocaba desunión entre nosotras. Existen colegas que son muy rígidas al cambio, sin embargo he logrado que una vez al mes nos reunamos y podamos debatir los problemas del servicio, compartiendo un momento de distracción, eso me da mucha satisfacción, ojala cada día se mejore y podamos lograr que enfermería sea más unida, y se superen los problemas armónicamente.

## **ANÁLISIS IDEOGRÁFICO**

La persona entrevistada manifiesta que asumir un cargo jefatural ha sido una experiencia bonita y satisfactoria, ya que aprendió mucho al realizar una labor de gestión, porque aprendió mucho ayudándola a crecer profesionalmente, ya que en la universidad nos forman en una realidad diferente, pero que tuvo que experimentar esa vivencia para darse cuenta que es muy difícil dirigir a un grupo de personas con vivencias y experiencias diferentes, resolver conflictos y problemas de los servicios, porque el recurso humano es muy diferente hay quienes están dispuestas a colaborar y otras no; sin embargo es gratificante gerenciar porque te permite dar mucho por tu profesión y realizarte profesionalmente.

Asimismo, manifiesta que es una gran responsabilidad gerenciar, te haces de enemigos porque no puedes complacer a todos, sin embargo asumir un cargo te conlleva a prepararte y capacitarte constantemente y asumir retos con la finalidad de sacar adelante a la profesión, aunque las colegas antiguas son más drásticas al cambio porque viven regidas a las normas, sin embargo manifiesta que encontró mucho apoyo por parte del personal joven, quienes siempre se mostraron colaboradoras y empeñosas.

Se puso como expectativa lograr un servicio más organizado y ordenado, donde se otorgue calidad y buen trato en la atención, fomentando las adecuadas relaciones interpersonales y buscando la unidad del servicio y de las colegas.

## DISCURSO N° 06

### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Ah bueno mira te diré que cuando asumí la jefatura fueron tiempos difíciles, había mucho caos y conflicto laboral<sup>1</sup>, te juro que al inicio quise claudicar y renunciar, pero luego lo pensé bien y me dije esto es un reto y sea como sea tienes que sacar a flote el servicio<sup>2</sup>, sin embargo fueron tiempos diferentes, los jefes eran más rígidos y estrictos, una quería hacer un cambio y no encontraba el apoyo necesario, tal vez porque enfermería estaba aún posesionándose como servicio y sobre todo tratándose de independizar del médico<sup>3</sup>.

Pero no me puedo quejar fue una experiencia muy bonita y reconfortante<sup>4</sup>, me envejecí durante mi gestión, porque hubieron muchas noches que no dormí pensando cómo hacer una u otra cosa, elaborando roles, tratando de ver dónde colocar a las colegas de manera estratégica en los servicios<sup>5</sup>, pero así cuando acabé mi gestión me sentí muy satisfecha creo que el sacrificio que realice a pesar del poco apoyo que tuve de las autoridades, pude realizar muchas cosas en favor de mi profesión<sup>6</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?.**

Me sentí al inicio muy preocupada pues me decía quién te ha mandado a sumir tal reto, pero como te dije al inicio era un reto y lo tenía que cumplir satisfactoriamente<sup>7</sup>, lo primero que hice fue reunirme con mis colegas y tratar de hacer de conocimiento lo que yo pretendía hacer en la gestión y asimismo buscar el apoyo de ellas para lograrlo<sup>8</sup>.

Pero te diré que al inicio me sentí muy sola, sentía que las colegas me daban la espalda en las cosas que eran imprescindibles, pero poco a poco fui obteniendo su apoyo, y al final te diré que éramos un gran grupo humano luchando por reivindicar a la profesión<sup>9</sup>, y a pesar de ser yo jefa nunca fui ajena a los problemas sindicales, si bien es cierto una como jefa no puede estar ahí físicamente, yo les daba mi apoyo emocional y siempre les hice saber que la lucha que ellas hacían era en bien de

reivindicar a la profesión, tal vez por eso me gane el cariño de las colegas<sup>10</sup>. Por ello me siento satisfecha con lo que hice, tal vez hubiera querido hacer más pero no lo pude hacer porque a veces las autoridades no te dan el apoyo que tu esperas<sup>11</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Bueno mis expectativas fueron muchas, tenía planificado hacer tantas cosas que ya ni me acuerdo, solo sé que cuando ya estás en el cargo te das con la sorpresa que tu sola no lo vas a lograr y es ahí donde tienes que recurrir a estrategias y a tus propias colegas para lograrlo, pues el trabajo no es de una sino de todo un grupo humano<sup>12</sup>.

Como te digo al inicio fue duro el trabajo, no es fácil lidiar no solo con tu gente sino con otros grupos, que a veces no entendían el trabajo de la enfermera, yo quería hacer del servicio el mejor el más eficiente, pero tenía muchos limitantes<sup>13</sup>, por ejemplo que nos faltaba recurso humano, que si se enfermaba una colega no había como reemplazarla, eso era un gran problema, luchamos también por tratar de ubicarnos mejor dentro de los demás grupos ocupacionales, en verdad se lograron cosas sustanciosas y eso me complace<sup>14</sup>, recordar eso me da añoranza, quizás me hubiera gustado asumir otra vez el reto, pero hay que dejar a la gente joven que también asuma ese compromiso, porque lo pueden hacer mejor uno<sup>15</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 06

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

- 1.- Ah bueno mira te diré que cuando asumí la jefatura fueron tiempos difíciles, había mucho caos y conflicto laboral.
- 2.- Te juro que al inicio quise claudicar y renunciar, pero luego lo pensé bien y me dije esto es un reto y sea como sea tienes que sacar a flote el servicio.
- 3.-Sin embargo fueron tiempos diferentes, los jefes eran más rígidos y estrictos, una quería hacer un cambio y no encontraba el apoyo necesario, tal vez porque enfermería estaba aún posesionándose como servicio y sobre todo tratándose de independizar del médico.
- 4.-Pero no me puedo quejar fue una experiencia muy bonita y reconfortante.
- 5.-Me envejecí durante mi gestión, porque hubieron muchas noches que no dormí pensando cómo hacer una u otra cosa, elaborando roles, tratando de ver dónde colocar a las colegas de manera estratégica en los servicios.
- 6.-Pero así cuando acabé mi gestión me sentí muy satisfecha creo que el sacrificio que realice a pesar del poco apoyo que tuve de las autoridades, pude realizar muchas cosas en favor de mi profesión.
- 7.-Me sentí al inicio muy preocupada pues me decía quién te ha mandado a sumir tal reto, pero como te dije al inicio era un reto y lo tenía que cumplir satisfactoriamente.
- 8.-Lo primero que hice fue reunirme con mis colegas y tratar de hacer de conocimiento lo que yo pretendía hacer en la gestión y asimismo buscar el apoyo de ellas para lograrlo.
- 9.-Pero te diré que al inicio me sentí muy sola, sentía que las colegas me daban la espalda en las cosas que eran imprescindibles, pero poco a poco fui obteniendo su apoyo, y al final te diré que éramos un gran grupo humano luchando por reivindicar a la profesión.
- 10.-y a pesar de ser yo jefa nunca fui ajena a los problemas sindicales, si bien

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

- 1.- Cuando asumí la jefatura fueron tiempos difíciles, de caos y conflicto laboral.
- 2.- Quise claudicar y renunciar, pero lo pensé bien y me dije esto es un reto y tienes que sacar a flote el servicio.
- 3.-Fueron tiempos diferentes, los jefes eran más rígidos y estrictos, una quería cambio y no encontraba el apoyo, porque enfermería estaba aún posesionándose como servicio y tratándose de independizar del médico.
- 4.-Fue una experiencia bonita y reconfortante.
- 5.-Hubieron noches que no dormí pensando cómo hacer las cosas, elaborando roles, colocando a las colegas de manera estratégica en los servicios.
- 6.-Cuando acabé mi gestión me sentí muy satisfecha, a pesar del poco apoyo de las autoridades, realice muchas cosas en favor de mi profesión.
- 7.-Me sentí al inicio preocupada, era un reto y lo tenía que cumplir satisfactoriamente.
- 8.-Lo primero que hice fue reunirme con mis colegas y hacer de conocimiento lo que pretendía hacer en la gestión y buscar el apoyo de ellas para lograrlo.
- 9.-Al inicio me sentí muy sola, las colegas me daban la espalda, pero poco a poco obtuve su apoyo, al final éramos un gran grupo humano luchando por reivindicar a la profesión.
- 10.- Nunca fui ajena a los problemas sindicales, les daba mi apoyo emocional,



es cierto una como jefa no puede estar ahí físicamente, yo les daba mi apoyo emocional y siempre les hice saber que la lucha que ellas hacían era en bien de reivindicar a la profesión, tal vez por eso me gane el cariño de las colegas.

11.-Por ello me siento satisfecha con lo que hice, tal vez hubiera querido hacer más pero no lo pude hacer porque a veces las autoridades no te dan el apoyo que tu esperas.

12.-Bueno mis expectativas fueron muchas, tenía planificado hacer tantas cosas que ya ni me acuerdo, solo sé que cuando ya estás en el cargo te das con la sorpresa que tu sola no lo vas a lograr y es ahí donde tienes que recurrir a estrategias y a tus propias colegas para lograrlo, pues el trabajo no es de una sino de todo un grupo humano.

13.- Como te digo al inicio fue duro el trabajo, no es fácil lidiar no solo con tu gente sino con otros grupos, que a veces no entendían el trabajo de la enfermera, yo quería hacer del servicio el mejor, el más eficiente, pero tenía muchos limitantes.

14.- Por ejemplo que nos faltaba recurso humano, que si se enfermaba una colega no había como reemplazarla, eso era un gran problema, luchamos también por tratar de ubicarnos mejor dentro de los demás grupos ocupacionales, en verdad se lograron cosas sustanciosas y eso me complace.

15.-Recordar eso me da añoranza, quizás me hubiera gustado asumir otra vez el reto, pero hay que dejar a la gente joven que también asuma ese compromiso, porque lo pueden hacer mejor uno.

les hice saber que la lucha que ellas hacían era en bien de reivindicar a la profesión, por eso me gane el cariño de las colegas.

11.-Me siento satisfecha con lo que hice, hubiera querido hacer más, pero a veces las autoridades no te dan el apoyo.

12.-Mis expectativas fueron muchas, tenía planificado hacer tantas cosas, solo que cuando estás en el cargo te das con la sorpresa que tu sola no lo vas a lograr y tienes que recurrir a estrategias y a tus colegas para lograrlo, el trabajo no es de una sino de todo un grupo humano.

13.- Fue duro el trabajo, no es fácil lidiar no solo con tu gente sino con otros grupos, porque no entendían el trabajo de la enfermera, yo quería hacer del servicio el mejor, el más eficiente, pero tenía muchos limitantes.

14.- Faltaba recurso humano, se enfermaba una colega no había como reemplazarla, era un gran problema, luchamos por ubicarnos mejor dentro de los demás grupos ocupacionales, se lograron cosas sustanciosas y eso me complace.

15.-Recordar me da añoranza, me hubiera gustado asumir otra vez el reto, pero hay que dejar a la gente joven, porque lo pueden hacer mejor uno.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 06

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **ASUMI LA JEFATURA EN TIEMPOS DIFÍCILES, PERO LO ACEPTÉ COMO UN RETO**

1.- Cuando asumí la jefatura fueron tiempos difíciles, de caos y conflicto laboral (1). Quise claudicar y renunciar, pero lo pensé bien y me dije esto es un reto y tienes que sacar a flote el servicio (2). Me sentí al inicio preocupada, era un reto y lo tenía que cumplir satisfactoriamente (7).

##### **LOS JEFES NO ME APOYARON, ERAN MUY RÍGIDOS Y DRÁSTICOS AL CAMBIO**

2.- Fueron tiempos diferentes, los jefes eran más rígidos y estrictos, una quería cambio y no encontraba el apoyo, porque enfermería estaba aún posesionándose como servicio y tratándose de independizar del médico (3). Me siento satisfecha con lo que hice, hubiera querido hacer más, pero a veces las autoridades no te dan el apoyo (11).

##### **FUE UNA EXPERIENCIA BONITA, RECONFORTANTE, PERO A SU VEZ MUY SACRIFICADA**

3.-Fue una experiencia bonita y reconfortante (4). Hubieron noches que no dormí pensando cómo hacer las cosas, elaborando roles, colocando a las colegas de manera estratégica en los servicios (5).

##### **INICIALMENTE TUVE POCO APOYO DE LAS AUTORIDADES Y COLEGAS**

4.- Cuando acabé mi gestión me sentí muy satisfecha, a pesar del poco apoyo de las autoridades, realice muchas cosas en favor de mi profesión (6). Lo primero que hice fue reunirme con mis colegas y hacer de conocimiento lo que pretendía hacer en la gestión y buscar el apoyo de ellas para lograrlo (8). Al inicio me sentí muy sola, las colegas me daban la espalda, pero poco a poco obtuve su apoyo, al final éramos un gran grupo humano

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **ASUMI LA JEFATURA EN TIEMPOS DIFÍCILES, PERO LO ACEPTÉ COMO UN RETO**

1.- Cuando asumí la jefatura fueron tiempos difíciles, de conflicto laboral, quise renunciar, pero pensé esto es un reto y tienes que sacar a flote el servicio, me sentí al inicio preocupada, era un reto y lo tenía que cumplir satisfactoriamente.

##### **LOS JEFES NO ME APOYARON, ERAN MUY RÍGIDOS Y DRÁSTICOS AL CAMBIO**

2.- Los jefes eran más rígidos y estrictos, una quería cambio y no encontraba el apoyo, porque enfermería estaba aún posesionándose como servicio y tratándose de independizar del médico. Me siento satisfecha con lo que hice, hubiera querido hacer más, pero a veces las autoridades no te dan el apoyo.

##### **FUE UNA EXPERIENCIA BONITA, RECONFORTANTE, PERO A SU VEZ MUY SACRIFICADA**

3.-Fue una experiencia bonita y reconfortante, hubieron noches que no dormí pensando cómo hacer las cosas, elaborando roles, colocando a las colegas de manera estratégica en los servicios.

##### **INICIALMENTE TUVE POCO APOYO DE LAS AUTORIDADES Y COLEGAS**

4.- A pesar del poco apoyo de las autoridades, realice muchas cosas en favor de mi profesión, lo primero que hice fue reunirme con mis colegas y hacer de conocimiento lo que pretendía hacer en la gestión, buscando el apoyo de ellas. Al inicio me sentí muy sola, las colegas me daban la espalda, pero poco a poco obtuve su apoyo, al final éramos un gran grupo humano luchando por reivindicar a la profesión.

luchando por reivindicar a la profesión (9).

**ASUMIR ESTA JEFATURA NO ME VOLVIO AJENA A LOS PROBLEMAS SINDICALES.**

5.- Nunca fui ajena a los problemas sindicales, les daba mi apoyo emocional, les hice saber que la lucha que ellas hacían era en bien de reivindicar a la profesión, por eso me gane el cariño de las colegas (10).

**PLANIFIQUE MI TRABAJO Y RECURRI A ESTRATEGIAS PARA OBTENER LA COLABORACIÓN DE LAS COLEGAS**

6.- Mis expectativas fueron muchas, tenía planificado hacer tantas cosas, solo que cuando estás en el cargo te das con la sorpresa que tu sola no lo vas a lograr y tienes que recurrir a estrategias y a tus colegas para lograrlo, el trabajo no es de una sino de todo un grupo humano (12).

**EL TRABAJO ES DURO QUISE HACER MUCHAS COSAS, PERO ENCONTRE LIMITANTES**

7.- Fue duro el trabajo, no es fácil lidiar no solo con tu gente sino con otros grupos, porque no entendían el trabajo de la enfermera, yo quería hacer del servicio el mejor, el más eficiente, pero tenía muchos limitantes (13).

**TE DAS CUENTA QUE LA FALTA DE RECURSO HUMANO ES UN PROBLEMA ALGIDO EN LOS SERVICIOS.**

8.- Faltaba recurso humano, se enfermaba una colega no había como reemplazarla, era un gran problema, luchamos por ubicarnos mejor dentro de los demás grupos ocupacionales, se lograron cosas sustanciosas y eso me complace (14).

**COMPREDÍ QUE ES IMPORTANTE DAR OPORTUNIDAD A LA GENTE JOVEN PORQUE ELLOS LO PUEDEN HACER MEJOR.**

9.- Recordar me da añoranza, me hubiera gustado asumir otra vez el reto, pero hay que dejar a la gente joven, porque lo pueden hacer mejor uno (15).

**ASUMIR ESTA JEFATURA NO ME VOLVIO AJENA A LOS PROBLEMAS SINDICALES.**

5.- Nunca fui ajena a los problemas sindicales, les daba mi apoyo emocional, les hice saber que la lucha que ellas hacían era en bien de reivindicar a la profesión, por eso me gane el cariño de las colegas.

**PLANIFIQUE MI TRABAJO Y RECURRI A ESTRATEGIAS PARA OBTENER LA COLABORACIÓN DE LAS COLEGAS**

6.- Tenía planificado hacer tantas cosas, pero cuando estás en el cargo te das cuenta que tu sola no lo vas a lograr y tienes que recurrir a estrategias y a tus colegas para lograrlo, el trabajo no es de una sino de todo un grupo humano.

**EL TRABAJO ES DURO QUISE HACER MUCHAS COSAS, PERO ENCONTRE LIMITANTES**

7.- Fue duro el trabajo, no es fácil lidiar no solo con tu gente sino con otros grupos, porque no entendían el trabajo de la enfermera, yo quería hacer del servicio el más eficiente, pero tenía muchos limitantes.

**TE DAS CUENTA QUE LA FALTA DE RECURSO HUMANO ES UN PROBLEMA ALGIDO EN LOS SERVICIOS.**

8.- Faltaba recurso humano, se enfermaba una colega no había como reemplazarla, luchamos por ubicarnos mejor dentro de los demás grupos ocupacionales, se lograron cosas sustanciosas y eso me complace.

**COMPREDÍ QUE ES IMPORTANTE DAR OPORTUNIDAD A LA GENTE JOVEN PORQUE ELLOS LO PUEDEN HACER MEJOR.**

9.- Me hubiera gustado asumir otra vez el reto, pero hay que dejar que la gente joven asuma ese compromiso, porque lo pueden hacer mejor.

## ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

La entrevistada refiere que asumió la jefatura en tiempos difíciles, en el cual existían conflictos laborales, sin embargo acepto el cargo como un gran reto, siendo su único fin hacer una buena gestión y cumplir adecuadamente su trabajo, asimismo manifiesta que los jefes inicialmente no la apoyaron, se mostraron muy rígidos al cambio, pero su fin era lograr que enfermería se vaya independizando del médico y se empodere más profesionalmente.

Manifiesta que se ha sentido bien en el cargo, porque ha sido una bonita experiencia, a pesar que fue una labor muy sacrificada, porque tuvo que dar más de su tiempo; sin embargo esto le ayudo a darse cuenta que para el adecuado manejo de una gestión es muy importante el apoyo de las autoridades y compañeros de trabajo, porque esto permite impulsar a la profesión y reivindicarla adecuadamente. Asimismo, refiere que asumir una jefatura no debe volvernos indiferentes a los problemas laborales y sindicales, sino que es muy importante que los colegas vean y sientan que una jefa se preocupa por solucionar sus problemas, ese involucramiento le permitió ganarse el cariño de las colegas.

Es importante en una gestión planificar el trabajo y buscar la colaboración de las colegas, porque el trabajo es muy duro y siempre durante la gestión encontraras muchas barreras y limitaciones, siendo la falta de recurso humano una de las más grandes deficiencias; sin embargo a pesar de todos los problemas añora asumir un cargo, pero es consciente que hay que dar paso a la gente joven porque por su empeño y juventud pueden hacer las cosas mejores.

## DISCURSO N° 07

### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Ser jefa es una experiencia novedosa y a la vez es un gran reto porque asumes el cargo pensando en hacer muchas cosas pero la realidad es otra<sup>2</sup>, los colegas no te apoyan y los jefes menos, te das cuenta que si no sabes gerenciar se te vendrán los colegas encima; mi experiencia al inicio fue difícil, no encontré como te dije el apoyo suficiente, pero me había puesto como reto hacer una buena gestión y me mantuve fuerte en ello, lo más difícil que se me hizo era manejar el temperamento de las colegas, pues, ponían mucha resistencia a los cambios, a veces me tildaron de drástica y mala porque les puse orden y disciplina en los servicios, y sobre todo porque quise ordenar adecuadamente el trabajo en los diferentes servicios<sup>3</sup>.

En general mi experiencia fue buena me ayudo a mejorar mi formación profesional, me ayudo a realizarme plenamente en mi carrera, y además me permitió desenvolverme adecuadamente, me ayudo a relacionarme con los diferentes grupos ocupacionales y contribuir a mejorar el posicionamiento del profesional de enfermería respecto a los otros profesionales de salud<sup>4</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?.**

Me he sentido muy bien, llena de satisfacción cuando realizaba las cosas adecuadamente y recibía todo el apoyo necesario de la gente<sup>5</sup>, sin embargo también hubieron momentos de frustración e impotencia cuando deseaba realizar alguna actividad y las autoridades no brindaban el apoyo adecuado, pero era más frustrante cuando las propias colegas no apoyaban y se mostraban drásticas Y resistentes a los cambios<sup>6</sup>. Sin embargo muy al particular de todas las dificultades, debo decirte que asumir una jefatura te hace sentir importante, eleva tu autoestima, incrementa tu capacidad de liderazgo y sobre todo te ayuda a crecer y desarrollarte profesionalmente<sup>7</sup>, puedes ayudar a crecer a tu profesión, puedes dar mucho por tu carrera y sobre todo luchar por salvaguardar los derechos e intereses de las colegas,

así como también corregir y sancionar cuando vez que las cosas no se están haciendo bien<sup>8</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Las expectativas que tuve fueron muchísimas, hubiera querido como te dije hacer más cosas de las que hice<sup>9</sup>, me gane enemigos pero sé que también al asumir la jefatura pude ver quiénes eran mis verdaderos amigos, es ahí donde puedes ver quienes te apoyan y quienes te dan la espalda<sup>10</sup>, y también puedes ver si los que dicen luchar por el surgimiento de la carrera lo hacen verdaderamente, o simplemente hablan y hablan y solo son personas conflictivas, que lo único que hacen es ser un obstáculo para la gestión, y en vez de ayudar a crecer a enfermería hacen que los demás profesionales nos vean como personas conflictivas y problemáticas<sup>11</sup>.

Quise que se le reconocieran a las coordinadoras sus horas administrativas, apoye a que nuestra carrera avanzara adecuadamente, luche porque se contratara mayor recurso humano y lo logre<sup>12</sup>, y que se respetara el número de pacientes que debería atender cada enfermera según su grado de dependencia y complejidad, además que se mejoraran los servicios dotándolos de equipos y materiales modernos, me siento satisfecha con lo que hice<sup>13</sup>; sin embargo nunca se llega a cumplir todo lo que uno ha planificado en el plan de trabajo, siempre quedan cosas por hacer, pero creo que de lo planificado logré cumplir con la mayoría de las cosas que detallé en mi plan de trabajo cuando asumí el cargo<sup>14</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 07

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

1.- Ser jefa es una experiencia novedosa y a la vez es un gran reto porque asumes el cargo pensando en hacer muchas cosas pero la realidad es otra.

2.- Los colegas no te apoyan y los jefes menos, te das cuenta que si no sabes gerenciar se te vendrán los colegas encima; mi experiencia al inicio fue difícil, no encontré como te dije el apoyo suficiente.

3.- Pero me había puesto como reto hacer una buena gestión y me mantuve fuerte en ello, lo más difícil que se me hizo era manejar el temperamento de las colegas, pues, ponían mucha resistencia a los cambios, a veces me tildaron de drástica y mala porque les puse orden y disciplina en los servicios, y sobre todo porque quise ordenar adecuadamente el trabajo en los diferentes servicios.

4.- En general mi experiencia fue buena me ayudo a mejorar mi formación profesional, me ayudo a realizarme plenamente en mi carrera, y además me permitió desenvolverme adecuadamente, me ayudo a relacionarme con los diferentes grupos ocupacionales y contribuir a mejorar el posicionamiento del profesional de enfermería respecto a los otros profesionales de salud.

5.- Me he sentido muy bien, llena de satisfacción cuando realizaba las cosas adecuadamente y recibía todo el apoyo necesario de la gente.

6.- Sin embargo también hubieron momentos de frustración e impotencia cuando deseaba realizar alguna actividad y las autoridades no brindaban el apoyo adecuado, pero era más frustrante cuando las propias colegas no apoyaban y se mostraban drásticas y resistentes a los cambios.

7.- Sin embargo muy al particular de todas las dificultades, debo decirte que asumir una jefatura te hace sentir importante, eleva tu autoestima, incrementa tu capacidad de liderazgo y sobre todo te

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

1.- Es una experiencia novedosa y un gran reto porque asumes el cargo pensando que recibirás apoyo pero la realidad es otra.

2.- Los colegas no te apoyan y los jefes menos, si no sabes gerenciar los colegas se te vendrán encima; al inicio fue difícil, no encontré el apoyo suficiente.

3.- Me puse como reto hacer una buena gestión, lo más difícil fue manejar el temperamento de las colegas, ponían resistencia a los cambios, me tildaron de drástica y mala por poner orden y disciplina en los servicios, y por ordenar adecuadamente el trabajo.

4.- Mi experiencia fue buena me ayudo a mejorar mi formación profesional, a realizarme plenamente en mi carrera, y desenvolverme adecuadamente, me ayudo a relacionarme con los diferentes grupos ocupacionales y contribuir a mejorar el posicionamiento del profesional de enfermería respecto a los otros profesionales de salud.

5.- Me sentí bien y llena de satisfacción cuando realizaba las cosas adecuadamente y recibía el apoyo de la gente.

6.- Hubo momentos de frustración e impotencia cuando deseaba realizar alguna actividad y las autoridades no apoyaban, pero era más frustrante cuando las propias colegas no apoyaban y se mostraban drásticas y resistentes a los cambios.

7.- Asumir una jefatura te hace sentir importante, eleva tu autoestima, incrementa tu capacidad de liderazgo y te ayuda a crecer y desarrollarte profesionalmente.

ayuda a crecer y desarrollarte profesionalmente.

8.-Puedes ayudar a crecer a tu profesión, puedes dar mucho por tu carrera y sobre todo luchar por salvaguardar los derechos e intereses de las colegas, así como también corregir y sancionar cuando vez que las cosas no se están haciendo bien.

9.-Las expectativas que tuve fueron muchísimas, hubiera querido como te dije hacer más cosas de las que hice.

10.-Me gane enemigos pero sé que también al asumir la jefatura pude ver quiénes eran mis verdaderos amigos, es ahí donde puedes ver quienes te apoyan y quienes te dan la espalda.

11.- Y también puedes ver si los que dicen luchar por el surgimiento de la carrera lo hacen verdaderamente, o simplemente hablan y hablan y solo son personas conflictivas, que lo único que hacen es ser un obstáculo para la gestión, y en vez de ayudar a crecer a enfermería hacen que los demás profesionales nos vean como personas conflictivas y problemáticas.

12.-Quise que se le reconocieran a las coordinadoras sus horas administrativas, apoye a que nuestra carrera avanzara adecuadamente, luche porque se contratara mayor recurso humano y lo logre.

13.-y que se respetara el número de pacientes que debería atender cada enfermera según su grado de dependencia y complejidad, además que se mejoraran los servicios dotándolos de equipos y materiales modernos, me siento satisfecha con lo que hice.

14.-Sin embargo nunca se llega a cumplir todo lo que uno ha planificado en el plan de trabajo, siempre quedan cosas por hacer, pero creo que de lo planificado logré cumplir con la mayoría de las cosas que detallé en mi plan de trabajo cuando asumí el cargo.

8.-Puedes ayudar a crecer a tu profesión, dar mucho por tu carrera y luchar por salvaguardar los derechos e intereses de las colegas, así como corregir y sancionar cuando las cosas no se están haciendo bien.

9.-Las expectativas fueron muchísimas, hubiera querido hacer más cosas de las que hice.

10.-Me gane enemigos pero al asumir la jefatura pude ver quiénes eran mis verdaderos amigos, quienes te apoyan y quienes te dan la espalda.

11.-Puedes ver si los que dicen luchar por el surgimiento de la carrera lo hacen verdaderamente, o simplemente hablan y solo son personas conflictivas, que obstaculizan la gestión, y en vez de ayudar a crecer a enfermería hacen que los demás profesionales nos vean como personas conflictivas y problemáticas.

12.-Quise que se le reconocieran a las coordinadoras sus horas administrativas, apoye a que nuestra carrera avanzara, luche porque se contratara mayor recurso humano y lo logre.

13.- Que se respetara el número de pacientes que debería atender cada enfermera según grado de complejidad, que se mejoraran los servicios dotándolos de equipos y materiales modernos, me siento satisfecha con lo que hice.

14.-Nunca se llega a cumplir con todo lo planificado en el plan de trabajo, siempre quedan cosas por hacer, pero logré cumplir la mayoría de las cosas que detallé en mi plan de trabajo.



## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 07

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **ES UN GRAN RETO ASUMIR ESTE CARGO JEFATURAL**

1.- Es una experiencia novedosa y un gran reto porque asumes el cargo pensando que recibirás apoyo pero la realidad es otra (1).

Me puse como reto hacer una buena gestión, lo más difícil fue manejar el temperamento de las colegas, ponían resistencia a los cambios, me tildaron de drástica y mala por poner orden y disciplina en los servicios, y por ordenar adecuadamente el trabajo (3).

##### **GESTIONAR HA SIDO DIFÍCIL Y FRUSTRANTE, NO ENCONTRE EL APOYO DE LOS COLEGAS Y JEFES**

2.- Los colegas no te apoyan y los jefes menos, si no sabes gerenciar los colegas se te vendrán encima; al inicio fue difícil, no encontré el apoyo suficiente (2).

Me sentí bien y llena de satisfacción cuando realizaba las cosas adecuadamente y recibía el apoyo de la gente (5). Hubo momentos de frustración e impotencia cuando deseaba realizar alguna actividad y las autoridades no apoyaban, pero era más frustrante cuando las propias colegas no apoyaban y se mostraban drásticas y resistentes a los cambios (6).

##### **ESTA EXPERIENCIA ME HA PERMITIDO CRECER PERSONAL Y PROFESIONALMENTE**

3.- Mi experiencia fue buena me ayudo a mejorar mi formación profesional, a realizarme plenamente en mi carrera, y desenvolverme adecuadamente, me ayudo a relacionarme con los diferentes grupos ocupacionales y contribuir a mejorar el posicionamiento del profesional de enfermería respecto a los otros profesionales de salud (4). Asumir una jefatura te hace sentir importante, eleva tu autoestima, incrementa tu capacidad de liderazgo y te ayuda a crecer y

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **ES UN GRAN RETO ASUMIR ESTE CARGO JEFATURAL**

1.- Es una experiencia novedosa y un gran reto, asumes el cargo pensando que recibirás apoyo pero la realidad es otra., me puse como reto hacer una buena gestión, lo difícil fue el temperamento de las colegas, ponían resistencia a los cambios, me tildaron de drástica y mala por poner orden y disciplina en los servicios.

##### **GESTIONAR HA SIDO DIFÍCIL Y FRUSTRANTE, NO ENCONTRE EL APOYO DE LOS COLEGAS Y JEFES**

2.- Los colegas y jefes no apoyan, si no sabes gerenciar los colegas se te vendrán encima; al inicio fue difícil, no encontré el apoyo suficiente; me sentí bien y llena de satisfacción cuando realizaba las cosas adecuadamente y recibía el apoyo de la gente; sin embargo hubo momentos de frustración e impotencia cuando deseaba realizar alguna actividad y las autoridades no apoyaban, pero era más frustrante cuando las propias colegas no apoyaban y se mostraban drásticas y resistentes a los cambios.

##### **ESTA EXPERIENCIA ME HA PERMITIDO CRECER PERSONAL Y PROFESIONALMENTE**

3.- Mi experiencia fue buena me ayudo a mejorar mi formación profesional, a realizarme plenamente en mi carrera, a desenvolverme y relacionarme con los diferentes grupos ocupacionales y contribuyó a mejorar el posicionamiento del profesional de enfermería respecto a los otros profesionales de salud. Asumir una jefatura te hace sentir importante, eleva tu autoestima, incrementa tu capacidad de liderazgo y te ayuda a crecer y desarrollarte profesionalmente.

desarrollarte profesionalmente (8).

**CUANDO ERES JEFE TE DAS CUENTA  
QUIENES SON TUS AMIGOS**

4.- Me gane enemigos pero al asumir la jefatura pude ver quiénes eran mis verdaderos amigos, quienes te apoyan y quienes te dan la espalda (10). Puedes ver si los que dicen luchar por el surgimiento de la carrera lo hacen verdaderamente, o simplemente hablan y solo son personas conflictivas, que son un obstáculo para la gestión, y en vez de ayudar a crecer a enfermería hacen que los demás profesionales nos vean como conflictivas y problemáticas (11).

**NO LOGRE CUMPLIR TODO LO  
PLANIFICADO, PERO GESTIONE  
GRANDES AVANCES PARA MI  
PROFESIÓN**

5.- Las expectativas fueron muchísimas, hubiera querido hacer más cosas de las que hice (9). Quise que se le reconocieran a las coordinadoras sus horas administrativas, apoye a que nuestra carrera avanzara, luche porque se contratara mayor recurso humano y lo logre (12). Que se respetara el número de pacientes que debería atender cada enfermera según grado de complejidad, que se mejoraran los servicios dotándolos de equipos y materiales modernos, me siento satisfecha con lo que hice (13). Nunca se llega a cumplir con todo lo planificado en el plan de trabajo, siempre quedan cosas por hacer, pero logré cumplir la mayoría de las cosas que detallé en mi plan de trabajo (14).

**CUANDO ERES JEFE TE DAS CUENTA  
QUIENES SON TUS AMIGOS**

4.- Al asumir la jefatura, me gane enemigos, pude ver quiénes eran mis verdaderos amigos, quienes me apoyaban y quienes me daban la espalda, puedes ver si los que dicen luchar por el surgimiento de la carrera lo hacen verdaderamente, o simplemente hablan y son personas conflictivas, que obstaculizan la gestión, y en vez de ayudar hacen que los demás profesionales nos vean como personas conflictivas y problemáticas.

**NO LOGRE CUMPLIR TODO LO  
PLANIFICADO, PERO GESTIONE  
GRANDES AVANCES PARA MI  
PROFESIÓN**

5.- Hubiera querido hacer más cosas de las que hice, quise que reconocieran a las coordinadoras sus horas administrativas, apoye a que nuestra carrera avanzara, luche porque se contratara más recurso humano y lo logre, que se respetara el número de pacientes que debería atender la enfermera según grado de complejidad, que mejoraran los servicios dotándolos de equipos y materiales modernos, me siento satisfecha con lo que hice; Sin embargo, nunca se llega a cumplir con todo lo planificado, siempre quedan cosas por hacer, pero logré cumplir la mayoría de las cosas que detallé en mi plan de trabajo.

## ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

La persona entrevistada manifiesta que asumir una jefatura o un cargo de confianza es un gran reto, especialmente cuando no se logra encontrar el apoyo de las propias colegas y en especial de los jefes, ya que la mayoría cuida sus intereses personales y cuando se les exige a actuar con orden, creen que se está actuando en forma drástica y con autoritarismo y es muy frustrante saber que las propias compañeras de trabajo no te dan un adecuado respaldo y apoyo en la gestión, provocando sentimientos de impotencia y desanimo para seguir haciendo bien las cosas.

Asimismo, refiere que ser jefa le ha permitido lograr su realización personal y profesional, le ha permitido mejorar su desenvolvimiento con los diferentes grupos ocupacionales, contribuyendo a posicionarse mejor como profesional de enfermería, por lo que a pesar de todas las dificultades y obstáculos encontrados en el camino el cargo jefatural fue muy importante en su vida, ya que elevo su autoestima e incremento su capacidad de liderazgo, permitiéndole crecer y desarrollarse profesionalmente.

A su vez, manifiesta que al asumir la jefatura, pudo ver quiénes eran sus verdaderos amigos, y quienes no lo eran, ya que muchos de ellos le negaron su apoyo, logrando ver que existen personas conflictivas que solo buscan obstaculizar la gestión, y no ven las necesidades propias de la profesión; sin embargo menciona que hubiera querido dar más durante su gestión, pero manifiesta que lo que logró en beneficio de la profesión de enfermería fue bastante, aunque si bien es cierto no llego a cumplir con la totalidad de actividades descritas en su plan de trabajo, pudo desarrollar la mayoría de estas, y eso le hace sentirse satisfecha con la gestión que desarrollo.

## DISCURSO N° 08

### **¿Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Ah mira, mi experiencia fue bonita, me trae grandes recuerdos<sup>1</sup>, claro que también hubieron momentos estresantes y frustrantes, cuando veía que la gente me juzgaba mal por ser un poco drástica, por no aceptar los cambios de turnos, y porque no permití que se adecuaran los roles en función a intereses personales, lo cual muchas veces molestaba a las colegas<sup>2</sup>; pero en lo general asumir una jefatura es muy gratificante, no tanto económicamente, sino profesionalmente, creo que una enfermera lucha mucho por asumir un cargo que cuando una lo asume debe cuidar mucho las cosas a fin de hacer todo bien<sup>3</sup>.

Ser jefa es una actividad laboriosa, a veces te llevas el trabajo a casa, muchas veces no duermes tranquila, estás pensando que tal vez ocurra algo imprevisto<sup>4</sup> y cuando llegas al hospital tienes que hacer tus rondas y ver que ha sucedido en la noche durante tu ausencia, si los problemas que se han presentado han sido superados y las personas que estaban a cargo lograron solucionar los problemas adecuadamente<sup>5</sup>, pero te diré que siempre te están llamando, a veces estas durmiendo y ya te están comunicando algún incidente o alguna necesidad, que ya faltó alguna persona o que ya se enfermó una colega y tú tienes que estar atenta para darle solución<sup>6</sup>, mi experiencia fue dura al inicio pero luego me adapte y cuando deje el cargo me sentí bastante apenada, porque aunque no lo creas me llegue a acostumbrar a esa rutina<sup>7</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?.**

Me he sentido muy bien con la jefatura, fue una bonita experiencia, como te dije gratificante porque las colegas te recuerdan con cariño<sup>8</sup>, puedes hacer muchas cosas por tu profesión, te puedes empoderar más dentro del grupo de profesionales de salud<sup>9</sup>, te contare que fue una bella e inolvidable época, a veces me da ganas de volver a intentar postular por una nueva gestión pero creo también que hay que dar oportunidad a la gente nueva, pues en la juventud está el cambio, la ímpetu y el

dinamismo, ya que las personas mayores debemos dar paso a la gente nueva, porque tal vez ellos tienen más energía y salud y pueden hacer mejor las cosas<sup>10</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Te diré que las expectativas son muchas te idealizas cosas bonitas, te reúnes con tu gente y los tratas de unificar y hacer que todos empujen el carro en un solo sentido<sup>11</sup>, buscas que enfermería pueda ser catalogada como una profesión de servicio y de gran ayuda a los demás profesionales, mi reto fue hacer que se reconozca el trabajo de la enfermera, que nos colocaran dentro del sitio que nos corresponde como profesionales de salud<sup>12</sup>. Pero también una tiene infinitas expectativas, pero al final te das cuenta que no es todo como se pinta, que en el camino encuentras muchos obstáculos, que hay gente que te apoyará y otras que te darán la espalda<sup>13</sup>, pero lo importante es saber que tu estas firme en tus decisiones, que nadie te manejará y no serás un juguete de las autoridades sino que defenderás tus ideas logrando que respeten a la enfermería como profesión<sup>14</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 08

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

- 1.-Ah mira, mi experiencia fue bonita, me trae grandes recuerdos.
- 2.-claro que también hubieron momentos estresantes y frustrantes, cuando veía que la gente me juzgaba mal por ser un poco drástica, por no aceptar los cambios de turnos, y porque no permití que se adecuaran los roles en función a intereses personales, lo cual muchas veces molestaba a las colegas.
- 3.-Pero en lo general asumir una jefatura es muy gratificante, no tanto económicamente, sino profesionalmente, creo que una enfermera lucha mucho por asumir un cargo que cuando una lo asume debe cuidar mucho las cosas a fin de hacer todo bien.
- 4.-Ser jefa es una actividad laboriosa, a veces te llevas el trabajo a casa, muchas veces no duermes tranquila, estás pensando que tal vez ocurra algo imprevisto.
- 5.-Y cuando llegas al hospital tienes que hacer tus rondas y ver que ha sucedido en la noche durante tu ausencia, si los problemas que se han presentado han sido superados y las personas que estaban a cargo lograron solucionar los problemas adecuadamente.
- 6.-Pero te diré que siempre te están llamando, a veces estas durmiendo y ya te están comunicando algún incidente o alguna necesidad, que ya faltó alguna persona o que ya se enfermó una colega y tú tienes que estar atenta para darle solución.
- 7.- Mi experiencia fue dura al inicio pero luego me adapte y cuando deje el cargo me sentí bastante apenada, porque aunque no lo creas me llegue a acostumbrar a esa rutina.
- 8.- Me he sentido muy bien con la jefatura, fue una bonita experiencia, como te dije gratificante porque las colegas te recuerdan con cariño.
- 9.- Puedes hacer muchas cosas por tu profesión, te puedes empoderar más

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

- 1.-Mi experiencia fue bonita, me trae grandes recuerdos.
- 2.-Hubieron momentos estresantes y frustrantes, cuando la gente me juzgaba mal por ser drástica, por no aceptar cambios de turnos y de roles en función a intereses personales.
- 3.- Asumir una jefatura es muy gratificante, no económicamente, sino profesionalmente, una enfermera lucha por asumir un cargo, que cuando lo asume debe cuidar de hacer las cosas bien.
- 4.-Ser jefa es una actividad laboriosa, a veces te llevas el trabajo a casa, no duermes tranquila, estás pensando que ocurra algo imprevisto.
- 5.-Cuando llegas al hospital tienes que hacer tus rondas y ver que ha sucedido en la noche, si los problemas han sido superados y las personas que estaban a cargo lograron solucionarlos.
- 6.-Siempre están llamando, a veces estas durmiendo y te están comunicando algún incidente o necesidad, que ya faltó alguna persona o que se enfermó una colega y tú tienes que estar atenta para darle solución.
- 7.- Mi experiencia fue dura al inicio pero luego me adapte y cuando deje el cargo me sentí apenada, porque me acostumbre a esa rutina.
- 8.- Me he sentido muy bien, fue una bonita experiencia, gratificante porque las colegas te recuerdan con cariño.
- 9.- Puedes hacer muchas cosas por tu profesión, te puedes empoderar más dentro del grupo de profesionales de

dentro del grupo de profesionales de salud.

10.- Te contare que fue una bella e inolvidable época, a veces me da ganas de volver a intentar postular por una nueva gestión pero creo también que hay que dar oportunidad a la gente nueva, pues en la juventud está el cambio, la ímpetu y el dinamismo, ya que las personas mayores debemos dar paso a la gente nueva, porque tal vez ellos tienen más energía y salud y pueden hacer mejor las cosas.

11.- Te diré que las expectativas son muchas te idealizas cosas bonitas, te reúnes con tu gente y los tratas de unificar y hacer que todos empujen el carro en un solo sentido.

12.- Buscas que enfermería pueda ser catalogada como una profesión de servicio y de gran ayuda a los demás profesionales, mi reto fue hacer que se reconozca el trabajo de la enfermera, que nos colocaran dentro del sitio que nos corresponde como profesionales de salud.

13.- Pero también una tiene infinitas expectativas, pero al final te das cuenta que no es todo como se pinta, que en el camino encuentras muchos obstáculos, que hay gente que te apoyará y otras que te darán la espalda.

14.- Pero lo importante es saber que tu estas firme en tus decisiones, que nadie te manejará y no serás un juguete de las autoridades sino que defenderás tus ideas logrando que respeten a la enfermería como profesión.

salud.

10.- Fue una bella e inolvidable época, me gustaría volver a postular por una nueva gestión, pero hay que dar oportunidad a la gente nueva, en la juventud está el cambio, la ímpetu y el dinamismo, ya que las personas mayores debemos dar paso a la gente nueva, porque ellos tienen más energía y salud y pueden hacer mejor las cosas.

11.- Las expectativas son muchas, idealizas cosas bonitas, te reúnes con tu gente y los tratas de unificar y hacer que todos empujen el carro en un solo sentido.

12.- Buscas que enfermería sea catalogada como una profesión de servicio y de ayuda a los demás profesionales; mi reto fue hacer que se reconozca el trabajo de la enfermera dentro del sitio que le corresponde como profesional de la salud.

13.- Una tiene expectativas, pero al final te das cuenta que en el camino encontraras muchos obstáculos, que hay gente que te apoyará y otras que te darán la espalda.

14.- Es importante saber que estas firme en tus decisiones, que nadie te manejará y no serás juguete de las autoridades, que defenderás tus ideas logrando que respeten a la enfermería como profesión.

## **CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO**

### **DISCURSO N° 08**

#### **CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO**

##### **FUE UNA BONITA Y GRATIFICANTE EXPERIENCIA**

1.- Mi experiencia fue bonita, me trae grandes recuerdos (1). Asumir una jefatura es muy gratificante, no económicamente, sino profesionalmente, una enfermera lucha por asumir un cargo, que cuando lo asume debe cuidar de hacer las cosas bien (3). Me he sentido muy bien, fue una bonita experiencia, gratificante porque las colegas te recuerdan con cariño (8).

##### **ME JUZGARON MAL POR TRATAR DE EJERCER AUTORIDAD**

2.- Hubieron momentos estresantes y frustrantes, cuando la gente me juzgaba mal por ser drástica, por no aceptar cambios de turnos y de roles en función a intereses personales (2). Es importante saber que estas firme en tus decisiones, que nadie te manejará y no serás juguete de las autoridades, que defenderás tus ideas logrando que respeten a la enfermería como profesión (14).

##### **EJERCER ESTE CARGO HA SIDO UNA ACTIVIDAD DURA Y LABORIOSA**

3.- Ser jefa es una actividad laboriosa, a veces te llevas el trabajo a casa, no duermes tranquila, estás pensando que ocurra algo imprevisto (4). Mi experiencia fue dura al inicio pero luego me adapte y cuando deje el cargo me sentí apenada, porque me acostumbre a esa rutina (7).

##### **SIEMPRE ESTAS ATENTA A LOS PROBLEMAS QUE SE SUSCITAN EN LOS SERVICIOS**

4.- Cuando llegas al hospital tienes que hacer tus rondas y ver que ha sucedido en la noche, si los problemas han sido superados y las personas que estaban a cargo lograron solucionarlos (5). Siempre están llamando, a veces estas durmiendo y te están comunicando algún incidente o

#### **UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS**

##### **FUE UNA BONITA Y GRATIFICANTE EXPERIENCIA**

1.- Fue una bonita experiencia, me trae grandes recuerdos, asumir una jefatura es muy gratificante, no económicamente, sino profesionalmente, una enfermera lucha por asumir un cargo, que cuando lo asume debe cuidar de hacer las cosas bien, me he sentido muy bien, fue gratificante porque las colegas te recuerdan con cariño.

##### **TE JUZGAN MAL POR TRATAR DE EJERCER AUTORIDAD**

2.- Hubieron momentos estresantes y frustrantes, cuando la gente me juzgaba mal por ser drástica, al no aceptar cambios de turnos y de roles en función a intereses personales; es importante saber que estas firme en tus decisiones, que nadie te manejará y que defenderás tus ideas logrando que respeten a la enfermería como profesión.

##### **EJERCER UNA JEFATURA ES UNA ACTIVIDAD DURA Y LABORIOSA**

3.- Ser jefa es una actividad laboriosa, a veces llevas el trabajo a casa, no duermes tranquila, estás pensando que ocurra algo imprevisto; mi experiencia fue dura al inicio pero luego me adapte y cuando deje el cargo me sentí apenada, porque me acostumbre a esa rutina.

##### **SIEMPRE ESTAS ATENTA A LOS PROBLEMAS QUE SE SUSCITAN EN LOS SERVICIOS**

4.- Cuando llegas al hospital tienes que hacer tus rondas y ver que ha sucedido en la noche, si los problemas han sido superados; siempre están llamando, a veces estas durmiendo y te están comunicando algún incidente o necesidad, y tú tienes que estar atenta



necesidad, que ya faltó alguna persona o que se enfermó una colega y tú tienes que estar atenta para darle solución (6).

**DESEMPEÑAR ESTA FUNCIÓN ME HA PERMITIDO HACER MUCHO POR MI PROFESIÓN**

5.- Puedes hacer muchas cosas por tu profesión, te puedes empoderar más dentro del grupo de profesionales de salud (9).

**SE QUE DEBEMOS DAR OPORTUNIDAD A LAS COLEGAS JÓVENES**

6.-Fue una bella e inolvidable época, me gustaría volver a postular por una nueva gestión, pero hay que dar oportunidad a la gente nueva, en la juventud está el cambio, la ímpetu y el dinamismo, ya que las personas mayores debemos dar paso a la gente nueva, porque ellos tienen más energía y salud y pueden hacer mejor las cosas (10).

**MIS EXPECTATIVAS SON MUCHAS ME PUSE RETOS , PERO SIEMPRE ENCONTRÉ OBSTÁCULOS**

7.- Te diré que las expectativas son muchas te idealizas cosas bonitas, te reúnes con tu gente y los tratas de unificar y hacer que todos empujen el carro en un solo sentido (11). Buscas que enfermería sea catalogada como una profesión de servicio y de ayuda a los demás profesionales, mi reto fue hacer que se reconozca el trabajo de la enfermera dentro del sitio que le corresponde como profesional de la salud (12). Una tiene expectativas, pero al final te das cuenta que no es todo como se pinta, que en el camino encuentras muchos obstáculos, que hay gente que te apoyará y otras que te darán la espalda (13).

para darle solución.

**DESEMPEÑAR ESTA FUNCIÓN ME HA PERMITIDO HACER MUCHO POR MI PROFESIÓN**

5.- Puedes hacer mucho por tu profesión, te puedes empoderar más dentro del grupo de profesionales de salud.

**SE QUE DEBEMOS DAR OPORTUNIDAD A LAS COLEGAS JÓVENES**

6.-Fue una inolvidable época, me gustaría volver a postular por una nueva gestión, pero hay que dar oportunidad a la gente nueva, en la juventud está el cambio, por eso las personas mayores debemos dar paso a la gente nueva, porque ellos tienen más energía y salud y pueden hacer mejor las cosas.

**MIS EXPECTATIVAS SON MUCHAS ME PUSE RETOS , PERO SIEMPRE ENCONTRÉ OBSTÁCULOS**

7.- Las expectativas son muchas, idealizas cosas bonitas, te reúnes con tu gente y los tratas de unificar y hacer que todos empujen el carro en un solo sentido, buscas que enfermería sea catalogada como una profesión de servicio y de ayuda; mi reto fue hacer que se reconozca el trabajo de la enfermera dentro del sitio que le corresponde como profesional de la salud. Una tiene expectativas, pero al final te das cuenta que no es todo como se ve, que en el camino encuentras muchos obstáculos, que hay gente que te apoyará y otras que te darán la espalda.

## ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

La persona entrevistada manifiesta que asumir la jefatura de enfermería es bastante gratificante, porque le ha permitido desarrollar y potencializar la carrera de enfermería; sin embargo recuerda que también ha tenido momentos estresantes y de mucho trabajo, ya que gestionar es una actividad laboriosa porque hay que estar pendiente de todo el trabajo que realizan las colegas y muchas veces ha tenido que adoptar posiciones drásticas, que la han hecho ver como una persona dura y poco tolerante, pero refiere que esta actitud ha sido mal juzgada, ya que las colegas piensan que cuando un jefe no se somete a sus intereses personales es autoritaria e intolerante.

Refiere que ser jefa del servicio de enfermería es una actividad sacrificada, que muchas veces tuvo que llevar el trabajo del hospital a su casa y que tenía que mantenerse en contacto permanente con el hospital, ya que en cualquier momento podía suceder algún hecho imprevisto, que podría requerir de su presencia o de la toma de alguna decisión, que permitiera garantizar el adecuado funcionamiento del servicio; asimismo, manifiesta que el asumir una jefatura permite a la enfermera empoderar a la profesión dentro del grupo de profesiones de la salud, evitando ser juguete de las autoridades ya que se hará prevalecer la decisión de enfermería en su actuar. Asimismo, manifiesta que el futuro de la profesión está en las enfermeras jóvenes, ya que ellas tienen una mentalidad proactiva que les da su juventud, ímpetu y dinamismo, a diferencia de las enfermeras mayores que ya tienen una personalidad y trabajo establecido, manteniendo el mismo círculo laboral.

## DISCURSO N° 09

### **Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Me encuentro contenta, asumir el cargo de coordinadora ha sido un complemento a mi formación profesional<sup>1</sup>, la verdad es que cuando la jefa me solicitó que la apoyara en su gestión me sorprendió mucho, no pensé que siendo nueva en el servicio sería la designada para tal encargatura<sup>2</sup>, sin embargo también te diré que las colegas más antiguas al inicio no vieron bien mi designación, tal vez fue el celo profesional de que una enfermera recién llegada al servicio terminara dirigiendo el trabajo y sobre todo supervisando la labor de ellas<sup>3</sup>.

El inicio fue bastante sacrificado habían días que tenía que quedarme dos o tres horas más de mi horario de trabajo, pues encontré un servicio bastante desordenado, pero te contare que cuando te gusta tu trabajo lo haces con gusto y mucho amor, aunque sepas que al final nadie te dará las gracias<sup>4</sup>, solo te queda saber que lo que estás haciendo ayudará a que vean y valoren tu trabajo y sobre todo hay que hacer todo pensando en nuestros pacientes pues a ellos nos debemos y hay que buscar lo mejor para ellos<sup>5</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?.**

Me siento satisfecha, y muy contenta con el trabajo que hago, aunque ser coordinadora no sea compensado económicamente<sup>6</sup>, lo importante es saber que estás haciendo mucho en bien de tu profesión, también asumir un cargo te permite ser más ordenada y disciplinada<sup>7</sup>, por ello te contare que ahora me he puesto otras metas mayores y eso es bueno, no hay que ser conformistas, para ello me estoy preparando para que cuando quiera asumir un cargo mayor pueda saber cómo hacerlo y no estar a la defensiva y dejar de ser una improvisada<sup>8</sup>, te contare que asumir este cargo me ha ayudado a ver otras perspectivas a enfocar a la enfermería desde otro campo de acción<sup>9</sup>, porque una cuando sale de la universidad se ve solo cuidando a pacientes y no nos forman bien en la labor administrativa y aunque siempre lo hacemos tenemos temor arriesgar y entregarnos de lleno a esta función<sup>10</sup>, pero te diré que es muy bueno

enfocarnos en áreas diferentes y no ser simplemente enfermeras asistenciales, ya que así se crece aún más profesionalmente<sup>11</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Las expectativas que tengo son muchas, primero que la gente reconozca tu trabajo, que vean cuanto das por el servicio y por tu profesión, que las colegas sean más unidas y colaboradoras, que se logre cada día más empoderar a las profesionales de enfermería dentro del grupo de trabajadores asistenciales y administrativos<sup>12</sup>.

Deseo que la labor de la coordinadora sea reconocida por la gente y porque no, que también se le reconozca económicamente, para que así se dé mayor entrega al trabajo y una pueda también otorgar más tiempo de su tiempo en la realización de las labores que le competen<sup>13</sup>, mira te diré que una jefa puede ponerse miles de expectativas en el camino, pero a la hora de la hora, no recibes el apoyo necesario<sup>14</sup>, por ello mi mayor expectativa es que llegue el día que nuestro trabajo sea adecuadamente reconocido por las autoridades y estas a su vez otorguen todas las facilidades y apoyo para el cumplimiento de nuestra labor en forma eficaz<sup>15</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 09

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

- 1.-Me encuentro contenta, asumir el cargo de coordinadora ha sido un complemento a mi formación profesional.
- 2.- La verdad es que cuando la jefa me solicito que la apoyara en su gestión me sorprendió mucho, no pensé que siendo nueva en el servicio sería la designada para tal encargatura.
- 3.- Sin embargo también te diré que las colegas más antiguas al inicio no vieron bien mi designación, tal vez fue el celo profesional de que una enfermera recién llegada al servicio terminara dirigiendo el trabajo y sobre todo supervisando la labor de ellas.
- 4.-El inicio fue bastante sacrificado habían días que tenía que quedarme dos o tres horas más de mi horario de trabajo, pues encontré un servicio bastante desordenado, pero te contare que cuando te gusta tu trabajo lo haces con gusto y mucho amor, aunque sepas que al final nadie te dará las gracias.
- 5.- Solo te queda saber que lo que estás haciendo ayudará a que vean y valoren tu trabajo y sobre todo hay que hacer todo pensando en nuestros pacientes pues a ellos nos debemos y hay que buscar lo mejor para ellos.
- 6.-Me siento satisfecha, y muy contenta con el trabajo que hago, aunque ser coordinadora no sea compensado económicamente.
- 7.- Lo importante es saber que estás haciendo mucho en bien de tu profesión, también asumir un cargo te permite ser más ordenada y disciplinada.
- 8.- Por ello te contare que ahora me he puesto otras metas mayores y eso es bueno, no hay que ser conformistas, para ello me estoy preparando para que cuando quiera asumir un cargo mayor pueda saber cómo hacerlo y no estar a la defensiva y dejar de ser una improvisada.
- 9.- Te contare que asumir este cargo me ha ayudado a ver otras perspectivas a

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

- 1.-Me encuentro contenta, asumir el cargo de coordinadora ha sido un complemento a mi formación profesional.
- 2.- Cuando la jefa me solicito que la apoyara en su gestión me sorprendió, no pensé que siendo nueva en el servicio sería la designada para tal encargatura.
- 3.- Las colegas más antiguas al inicio no vieron bien mi designación, tal vez fue el celo profesional que una enfermera recién llegada al servicio terminara dirigiendo el trabajo y supervisando la labor de ellas.
- 4.-El inicio fue bastante sacrificado tenía que quedarme dos o tres horas más de mi horario de trabajo, encontré un servicio desordenado, pero cuando te gusta tu trabajo lo haces con gusto y amor, aunque al final nadie te dará las gracias.
- 5.- Solo sabes que lo que estás haciendo ayudará a que vean y valoren tu trabajo y hay que hacer todo pensando en nuestros pacientes pues a ellos nos debemos y hay que buscar lo mejor.
- 6.-Me siento satisfecha, y contenta con el trabajo que hago, aunque ser coordinadora no sea compensado económicamente.
- 7.- Lo importante es hacer mucho en bien de tu profesión, también asumir un cargo te permite ser más ordenada y disciplinada.
- 8.- Me he puesto otras metas mayores, no hay que ser conformistas, me estoy preparando para asumir un cargo mayor y dejar así de ser improvisada.
- 9.- Asumir este cargo me ha ayudado a ver otras perspectivas a enfocar a la

enfocar a la enfermería desde otro campo de acción.

10.- Porque una cuando sale de la universidad se ve solo cuidando a pacientes y no nos forman bien en la labor administrativa y aunque siempre lo hacemos tenemos temor arriesgar y entregarnos de lleno a esta función.

11.- Pero te diré que es muy bueno enfocarnos en áreas diferentes y no ser simplemente enfermeras asistenciales, ya que así se crece aún más profesionalmente.

12.-Las expectativas que tengo son muchas, primero que la gente reconozca tu trabajo, que vean cuanto das por el servicio y por tu profesión, que las colegas sean más unidas y colaboradoras, que se logre cada día más empoderar a las profesionales de enfermería dentro del grupo de trabajadores asistenciales y administrativos.

13.- Deseo que la labor de la coordinadora sea reconocida por la gente y porque no, que también se le reconozca económicamente, para que así se dé mayor entrega al trabajo y una pueda también otorgar más tiempo de su tiempo en la realización de las labores que le competen.

14.- Mira te diré que una jefa puede ponerse miles de expectativas en el camino, pero a la hora de la hora, no recibes el apoyo necesario.

15.- Por ello mi mayor expectativa es que llegue el día que nuestro trabajo sea adecuadamente reconocido por las autoridades y estas a su vez otorguen todas las facilidades y apoyo para el cumplimiento de nuestra labor en forma eficaz.

enfermería desde otro campo de acción.

10.- En la universidad no nos forman bien en la labor administrativa y tenemos temor arriesgar y entregarnos de lleno a esta función.

11.- Es bueno enfocarnos en áreas diferentes y no ser simplemente enfermeras asistenciales, ya que así se crece más profesionalmente.

12.-Las expectativas son muchas, primero que la gente reconozca tu trabajo, que vean lo que das por el servicio y profesión, que las colegas sean más unidas y colaboradoras, que se logre empoderar a las profesionales de enfermería dentro del grupo de trabajadores asistenciales y administrativos.

13.- Deseo que la labor de la coordinadora sea reconocida por la gente y económicamente, para que así una pueda otorgar más tiempo de su tiempo en la realización de las labores que le competen.

14.- Te diré que una jefa puede ponerse miles de expectativas en el camino, pero no recibes el apoyo necesario.

15.- Mi mayor expectativa es que nuestro trabajo sea reconocido por las autoridades y se otorguen todas las facilidades y apoyo para el cumplimiento de nuestra labor.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 09

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **ME HA PERMITIDO COMPLEMENTAR MI FORMACIÓN PROFESIONAL**

1.- Me encuentro contenta, asumir el cargo de coordinadora ha sido un complemento a mi formación profesional (1).

##### **DESDE MIS INICIOS ME ASIGNARON DESEMPEÑAR ESTE CARGO**

2.- Cuando la jefa me solicito que la apoyara en su gestión me sorprendió, no pensé que siendo nueva en el servicio sería la designada para tal encargatura (2). Las colegas más antiguas al inicio no vieron bien mi designación, tal vez fue el celo profesional que una enfermera recién llegada al servicio terminara dirigiendo el trabajo y supervisando la labor de ellas (3).

##### **BRINDE MUCHO DE MI TIEMPO, SIN IMPORTAR QUE AL FINAL NADIE RECONOZCA MI TRABAJO**

3.- El inicio fue bastante sacrificado tenía que quedarme dos o tres horas más de mi horario de trabajo, encontré un servicio desordenado, pero cuando te gusta tu trabajo lo haces con gusto y amor, aunque al final nadie te dará las gracias (4).

##### **ESTE TRABAJO LO HAGO PENSANDO EN EL BIENESTAR DE LOS PACIENTES**

4.- Solo sabes que lo que estás haciendo ayudará a que vean y valoren tu trabajo y hay que hacer todo pensando en nuestros pacientes pues a ellos nos debemos y hay que buscar lo mejor (5).

##### **ME SIENTO CONTENTA CON EL TRABAJO, AUNQUE NO SEA REMUNERADO**

5.- Me siento satisfecha y contenta con el trabajo que hago, aunque ser coordinadora no sea compensado económicamente (6).

##### **ESTE CARGO ME HA PERMITIDO SER MAS ORDENADA Y DISCIPLINADA EN EL TRABAJO**

6.- Lo importante es hacer mucho en bien de tu profesión, también asumir un cargo te permite ser más ordenada y disciplinada

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **ME HA PERMITIDO COMPLEMENTAR MI FORMACIÓN PROFESIONAL**

1.- Me encuentro contenta, el cargo de coordinadora ha sido un complemento a mi formación profesional.

##### **DESDE MIS INICIOS ME ASIGNARON DESEMPEÑAR ESTE CARGO**

2.- La jefa me solicito que la apoyara en su gestión, no pensé que siendo nueva en el servicio sería la designada para tal encargatura, las colegas más antiguas no vieron bien mi designación, fue el celo profesional porque una enfermera recién llegada al servicio terminara dirigiendo el trabajo y supervisando la labor de ellas.

##### **BRINDE MUCHO DE MI TIEMPO, SIN IMPORTAR QUE AL FINAL NADIE RECONOZCA MI TRABAJO**

3.- El inicio fue sacrificado tenía que quedarme más de mi horario de trabajo, encontré un servicio desordenado, pero cuando te gusta tu trabajo lo haces con gusto y amor, aunque al final nadie te dará las gracias.

##### **ESTE TRABAJO LO HAGO PENSANDO EN EL BIENESTAR DE LOS PACIENTES**

4.- Sabes que lo que haces ayudará a que valoren tu trabajo y hay que hacer todo pensando en nuestros pacientes pues a ellos nos debemos y hay que buscar lo mejor.

##### **ME SIENTO CONTENTA CON EL TRABAJO, AUNQUE NO SEA REMUNERADO**

5.- Me siento satisfecha y contenta con el trabajo realizado, aunque no sea compensado económicamente.

##### **ESTE CARGO ME HA PERMITIDO SER MAS ORDENADA Y DISCIPLINADA EN EL TRABAJO**

6.-Haces mucho en bien de tu profesión, asumir un cargo te permite ser más ordenada y disciplinada.

(7).

**ME HE TRAZADO METAS CADA VEZ  
MAS ALTAS**

7.- Me he puesto otras metas mayores, no hay que ser conformistas, me estoy preparando para asumir un cargo mayor y dejar así de ser improvisada (8). Asumir este cargo me ha ayudado a ver otras perspectivas a enfocar a la enfermería desde otro campo de acción (9).

**LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
DEBERÍA ENFOCARSE MÁS EN LA  
FORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LA ENFERMERÍA**

8.- En la universidad no nos forman bien en la labor administrativa y tenemos temor arriesgar y entregarnos de lleno a esta función (10). Es bueno enfocarnos en áreas diferentes y no ser simplemente enfermeras asistenciales, ya que así se crece más profesionalmente (11).

**DESEO QUE RECONOZCAN MI  
TRABAJO Y BUSCO EMPODERAR LA  
PROFESIÓN**

9.- Las expectativas son muchas, primero que la gente reconozca tu trabajo, que vean lo que das por el servicio y profesión, que las colegas sean más unidas y colaboradoras, que se logre empoderar a las profesionales de enfermería dentro del grupo de trabajadores asistenciales y administrativos (12). Deseo que la labor de la coordinadora sea reconocida por la gente y económicamente, para que así una pueda otorgar más tiempo de su tiempo en la realización de las labores que le competen (13).

**NO ME BRINDARON EL APOYO  
NECESARIO PARA CUMPLIR MI  
TRABAJO**

12.- Te diré que una jefa puede ponerse miles de expectativas en el camino, pero no recibes el apoyo necesario (14). Mi mayor expectativa es que nuestro trabajo sea reconocido por las autoridades y se otorguen todas las facilidades y apoyo para el cumplimiento de nuestra labor (15).

**ME HE TRAZADO METAS CADA VEZ  
MAS ALTAS**

7.- Me he puesto metas mayores, no hay que ser conformistas, me estoy preparando para asumir un cargo mayor y dejar así de ser improvisada, asumir este cargo me ha ayudado a ver otras perspectivas a enfocar a la enfermería desde otro campo de acción.

**LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA  
DEBERÍA ENFOCARSE MÁS EN LA  
FORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LA ENFERMERÍA**

8.- En la universidad no nos forman bien en la labor administrativa y tenemos temor arriesgar y entregarnos a esta función, es bueno enfocarnos en áreas diferentes y no ser simplemente enfermeras asistenciales.

**DESEO QUE RECONOZCAN MI  
TRABAJO Y BUSCO EMPODERAR LA  
PROFESIÓN**

9.- Tienes muchas expectativas, que la gente reconozca tu trabajo, que vean lo que das por el servicio y profesión, que las colegas sean más unidas y colaboradoras, que se logre empoderar a las profesionales de enfermería dentro del grupo de trabajadores asistenciales y administrativos. Deseas que la labor de la coordinadora sea reconocida por la gente y económicamente, para así otorgar más tiempo en la realización de las labores que le competen,

**NO ME BRINDARON EL APOYO  
NECESARIO PARA CUMPLIR MI  
TRABAJO**

12.- Una jefa puede tener miles de expectativas, pero no recibes el apoyo necesario, mi mayor expectativa es que nuestro trabajo sea reconocido por las autoridades y se otorguen todas las facilidades y apoyo para el cumplimiento de nuestra labor.



## ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

A la entrevista la persona manifiesta que asumir la coordinación de enfermería le ha permitido complementar su formación como enfermera, ya que la labor administrativa es una de las funciones que necesitaba desarrollar, ya que durante su formación universitaria, los cursos se enfocaron más en su formación asistencial; asimismo manifiesta que al inicio cuando sumió esta función no fue fácil, porque la designaron a pesar que era un personal nuevo en el servicio y las enfermeras con más años de experiencia laboral no veían bien su designación, porque no soportaban que una enfermera novata dirigiera y supervisara su trabajo.

Refiere, que inicialmente le fue difícil adaptarse en el cargo, ya que el trabajo era bastante sacrificado, teniendo que quedarse muchas veces más horas de su jornada normal con la finalidad de terminar su labor, pero manifiesta que todo lo hizo con amor y cariño por su profesión, aunque a su vez manifiesta que nadie reconoce su trabajo, pero que su satisfacción personal es saber que ha dado todo por sus pacientes que son la razón de su profesión, aunque las autoridades no reconocen esa labor, ya que el trabajo de la coordinadora de enfermería no es reconocida económicamente.

Finalmente, sostiene que una enfermera cuando lidera un grupo de trabajo lo hará siempre bien, a pesar que muchas veces no se les brinda el apoyo suficiente que le permita avanzar y cumplir con sus metas programadas, por lo que recalca que es importante liderar la profesión de enfermería y que esto solo se logrará cuando la enfermera asuma un cargo y desarrolle adecuadamente su labor administrativa.

## DISCURSO N° 10

### **Cómo es tu experiencia como jefe y/o coordinador (a), en la gestión de los servicios de enfermería?**

Bueno te diré que para mí ha sido una nueva etapa, la cual me permitió crecer como enfermera, desarrollando una de las funciones que como enfermera nos corresponde desempeñar y que a muchas nos da temor asumir el reto<sup>1</sup>, es decir es la forma como una como enfermera se va adaptando a los cambios pues no es fácil gerenciar, un día eres una enfermera asistencial y estas en contacto con los pacientes, y al otro día estas trabajando administrativamente, dirigiendo el trabajo del personal que está a tu cargo<sup>2</sup>.

Mira en ese camino encuentras de todo desde personas que están prestas a colaborar contigo hasta personas que no lo querrán hacer y una tiene que irse adaptando a cada actitud poco a poco y también aprender a convivir y hacer nuestro los problemas de nuestros compañeros de trabajo, pues si un jefe no fomenta la empatía jamás podrá ser un verdadero jefe<sup>3</sup>.

### **¿Cómo te sientes en tu labor como enfermera (o) jefe y coordinador (a) en la gestión de los servicios de enfermería?.**

La coordinación es un cargo de confianza y por lo tanto te debes sentir bien cuando realizas esta labor, porque si una no se siente bien no hará el trabajo con ganas y nada le saldrá bien, por ello si una coordinadora ve el cargo como una obligación y no se siente contenta debe renunciar y darle el lugar a otra persona que tal vez lo hará mejor<sup>4</sup>, te diré que yo personalmente me siento bien, pues aquí estoy poniendo en práctica lo aprendido en la maestría, para ello estudie y en buena hora que me dieron la oportunidad de desenvolverme en este cargo<sup>5</sup>.

La coordinación me ha hecho poner impulso a mi carrera y me ha permitido ver la verdadera importancia de la labor administrativa<sup>6</sup>, te podría decir que el día que yo tenga la experiencia curricular suficiente y crea que reúno las condiciones me podría presentar a la jefatura de enfermería y lo haría con mucho cariño<sup>7</sup>, y aunque existen altibajos porque esta labor no es fácil es muy sacrificada y laboriosa y sobre todo

porque no es remunerada<sup>8</sup>, ya que mira ni a la jefatura le dan el tiempo completo de horas administrativas, pues la jefa hace horas asistenciales a parte de su labor administrativa y te diré que el trabajo no es fácil es muy trabajoso y sobretodo sacrificado<sup>9</sup>, pero te diré que yo personalmente todo lo que hago lo hago con mucho gusto y mucho amor por mi profesión<sup>10</sup>.

**¿Cuáles son tus expectativas como jefe y/o coordinador (a) del servicio de enfermería?**

Mi expectativa es que en un futuro cuando yo haya concluido mi paso por la coordinación, deje huellas de mi trabajo, pues quiero sentir que he cumplido con mi plan de trabajo y desearía también que esto sea reconocido por mis compañeros y por el servicio en general<sup>11</sup>, también tengo como expectativa que las autoridades reconozcan esta labor y nos den el adecuado lugar a la labor administrativa que realiza la enfermera desde sus diferentes enfoques y perspectivas<sup>12</sup>.

## CUADRO DE ANÁLISIS IDEOGRÁFICO

### DISCURSO N° 10

#### UNIDAD DE SIGNIFICADO

1.-Bueno te diré que para mí ha sido una nueva etapa, la cual me permitió crecer como enfermera, desarrollando una de las funciones que como enfermera nos corresponde desempeñar y que a muchas nos da temor asumir el reto.

2.-Es decir es la forma como una como enfermera se va adaptando a los cambios pues no es fácil gerenciar, un día eres una enfermera asistencial y estas en contacto con los pacientes, y al otro día estas trabajando administrativamente, dirigiendo el trabajo del personal que está a tu cargo.

3.-Mira en ese camino encuentras de todo desde personas que están prestas a colaborar contigo hasta personas que no lo querrán hacer y una tiene que irse adaptando a cada actitud poco a poco y también aprender a convivir y hacer nuestro los problemas de nuestros compañeros de trabajo, pues si un jefe no fomenta la empatía jamás podrá ser un verdadero jefe.

4.-La coordinación es un cargo de confianza y por lo tanto te debes sentir bien cuando realizas esta labor, porque si una no se siente bien no hará el trabajo con ganas y nada le saldrá bien, por ello si una coordinadora ve el cargo como una obligación y no se siente contenta debe renunciar y darle el lugar a otra persona que tal vez lo hará mejor.

5.- Te diré que yo personalmente me siento bien, pues aquí estoy poniendo en práctica lo aprendido en la maestría, para ello estudie y en buena hora que me dieron la oportunidad de desenvolverme en este cargo.

6.-La coordinación me ha hecho poner impulso a mi carrera y me ha permitido ver la verdadera importancia de la labor administrativa.

7.-Te podría decir que el día que yo tenga la experiencia curricular suficiente y crea que reúno las condiciones me podría presentar a la jefatura de

#### REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA

1.-Ha sido una nueva etapa, me permitió crecer como enfermera, desarrollando una de las funciones que como enfermera nos corresponde desempeñar y que nos da temor asumir el reto.

2.- La enfermera se va adaptando a los cambios, no es fácil gerenciar, un día eres enfermera asistencial y al otro día estas trabajando administrativamente, dirigiendo el trabajo del personal que está a tu cargo.

3.-Encuentras personas que colaboraran contigo y personas que no lo querrán hacer y una tiene que adaptarse a cada actitud y aprender a convivir y hacer nuestro los problemas de los compañeros de trabajo, si un jefe no fomenta la empatía jamás podrá ser un verdadero jefe.

4.-La coordinación es un cargo de confianza y debes sentirte bien cuando realizas esta labor, porque si una no se siente bien no hará el trabajo bien, si una coordinadora ve el cargo como obligación y no se siente contenta debe renunciar y darle el lugar a otra persona que lo hará mejor.

5.- Me siento bien, estoy poniendo en práctica lo aprendido en la maestría, para ello estudie y que bueno que me dieron la oportunidad de desenvolverme en este cargo.

6.-La coordinación me ha hecho poner impulso a mi carrera y me ha permitido ver la verdadera importancia de la labor administrativa.

7.-El día que yo tenga la experiencia curricular y reúna las condiciones me podría presentar a la jefatura de enfermería y lo haría con mucho cariño.

enfermería y lo haría con mucho cariño.

8.- Existen altibajos porque esta labor no es fácil es muy sacrificada y laboriosa y sobre todo porque no es remunerada.

9.-Ya que mira ni a la jefatura le dan el tiempo completo de horas administrativas, pues la jefa hace horas asistenciales a parte de su labor administrativa y te diré que el trabajo no es fácil es muy trabajoso y sobretodo sacrificado.

10.-Pero te diré que yo personalmente todo lo que hago lo hago con mucho gusto y mucho amor por mi profesión.

11.-Mi expectativa es que en un futuro cuando yo haya concluido mi paso por la coordinación, deje huellas de mi trabajo, pues quiero sentir que he cumplido con mi plan de trabajo y desearía también que esto sea reconocido por mis compañeros y por el servicio en general.

12.-También tengo como expectativa que las autoridades reconozcan esta labor y nos den el adecuado lugar a la labor administrativa que realiza la enfermera desde sus diferentes enfoques y perspectivas.

8.- Existen altibajos porque esta labor no es fácil es sacrificada y laboriosa y no es remunerada.

9.- A la jefatura no le dan completas sus horas administrativas, pues la jefa hace horas asistenciales a parte de su labor administrativa y el trabajo no es fácil es muy laborioso y sacrificado.

10.-Todo lo hago con gusto y amor por mi profesión.

11.-Mi expectativa es que cuando haya concluido la coordinación, deje huellas de mi trabajo, quiero cumplir con mi plan de trabajo y que esto sea reconocido por mis compañeros.

12.-Tengo como expectativa que las autoridades reconozcan la labor administrativa que realiza la enfermera desde sus diferentes enfoques y perspectivas.

## CUADRO DE CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

### DISCURSO N° 10

#### CONVERGENCIAS EN EL DISCURSO

##### **HE DESARROLLADO FUNCIONES QUE COMO ENFERMERA ASISTENCIAL NO DESEMPEÑABA**

1.- Ha sido una nueva etapa, me permitió crecer como enfermera, desarrollando una de las funciones que como enfermera nos corresponde desempeñar y que nos da temor asumir el reto (1).

##### **ES UNA LABOR DIFÍCIL, TUVE QUE ADAPTARME DE ENFERMERA ASISTENCIAL A ADMINISTRATIVA**

2.- La enfermera se va adaptando a los cambios, no es fácil gerenciar, un día eres enfermera asistencial y al otro día estas trabajando administrativamente, dirigiendo el trabajo del personal que está a tu cargo (2).

##### **FOMENTE LA EMPATIA Y COLABORACIÓN DEL PERSONAL A MI CARGO**

3.- Encuentras personas que colaboraran contigo y personas que no lo querrán hacer y una tiene que adaptarse a cada actitud y aprender a convivir y hacer nuestros los problemas de los compañeros de trabajo, si un jefe no fomenta la empatía jamás podrá ser un verdadero jefe (3).

##### **DEBEMOS SENTIRNOS BIEN SI QUEREMOS QUE NUESTRA GESTIÓN SEA UN ÉXITO**

4.- La coordinación es un cargo de confianza y debes sentirte bien cuando realizas esta labor, porque si una no se siente bien no hará el trabajo bien, si una coordinadora ve el cargo como obligación y no se siente contenta debe renunciar y darle el lugar a otra persona que lo hará mejor. (4). Todo lo hago con gusto y amor por mi profesión (10).

##### **ASUMÍ ESTE CARGO PORQUE SIENTO QUE SOY UNA PROFESIONAL PREPARADA**

5.- Me siento bien, estoy poniendo en práctica lo aprendido en la maestría, para ello estudie y que bueno que me dieron la oportunidad de desenvolverme en este

#### UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS

##### **HE DESARROLLADO FUNCIONES QUE COMO ENFERMERA ASISTENCIAL NO DESEMPEÑABA**

1.- Ha sido una nueva etapa, me permitió crecer como enfermera, desarrollando una de las funciones que como enfermera nos da temor asumir.

##### **ES UNA LABOR DIFÍCIL, TUVE QUE ADAPTARME DE ENFERMERA ASISTENCIAL A ADMINISTRATIVA**

2.- La enfermera se adapta a los cambios, no es fácil gerenciar, pasas de ser enfermera asistencial a ser una enfermera con labor administrativa, dirigiendo al personal que está a tu cargo.

##### **FOMENTE LA EMPATIA Y COLABORACIÓN DEL PERSONAL A MI CARGO**

3.- Encuentras personas que colaboraran contigo y personas que no y una tiene que adaptarse a cada actitud y aprender a convivir y hacer nuestros sus problemas, si un jefe no fomenta la empatía jamás podrá ser un verdadero jefe.

##### **DEBEMOS SENTIRNOS BIEN SI QUEREMOS QUE NUESTRA GESTIÓN SEA UN ÉXITO**

4.-La coordinación es un cargo de confianza y debes sentirte bien cuando realizas esta labor, porque si una no se siente bien no hará el trabajo bien, por eso todo lo hago con gusto y amor por mi profesión.

##### **ASUMÍ ESTE CARGO PORQUE SIENTO QUE SOY UNA PROFESIONAL PREPARADA**

5.- Estoy poniendo en práctica lo aprendido en la maestría, para ello estudie y que bueno que me dieron la oportunidad de desenvolverme en este cargo, ser

cargo (5). La coordinación me ha hecho poner impulso a mi carrera y me ha permitido ver la verdadera importancia de la labor administrativa (6).

**TENGO MAYORES ASPIRACIONES PROFESIONALES**

6.- El día que yo tenga la experiencia curricular y reúna las condiciones me podría presentar a la jefatura de enfermería y lo haría con mucho cariño (7).

**GERENCIAR ES UNA LABOR SACRIFICADA Y LABORIOSA**

7.-Existen altibajos porque esta labor no es fácil es sacrificada y laboriosa y no es remunerada (8). A la jefatura no le dan completas sus horas administrativas, pues la jefa hace horas asistenciales a parte de su labor administrativa y el trabajo no es fácil es muy laborioso y sacrificado (9).

**SE QUE PODRE DEJAR HUELLAS A TRAVÉS DE MI TRABAJO**

8.-Mi expectativa es que cuando haya concluido la coordinación, deje huellas de mi trabajo, quiero cumplir con mi plan de trabajo y que esto sea reconocido por mis compañeros (11).

**DESEO QUE EL TRABAJO ADMINISTRATIVO DE ENFERMERÍA SEA RECONOCIDO**

9.-Tengo como expectativa que las autoridades reconozcan la labor administrativa que realiza la enfermera desde sus diferentes enfoques y perspectivas (12).

coordinadora me ha permitido impulsar mi carrera y ver la verdadera importancia de la labor administrativa.

**TENGO MAYORES ASPIRACIONES PROFESIONALES**

6.- Cuando tenga la experiencia curricular y reúna las condiciones me podría presentar a la jefatura de enfermería y lo haría con mucho cariño.

**GERENCIAR ES UNA LABOR SACRIFICADA Y LABORIOSA**

7.-Existen altibajos porque esta labor no es fácil y no es remunerada. Ni la jefa de enfermeras realiza sus horas administrativas completas, porque le programan horas asistenciales y el trabajo es muy sacrificado.

**SE QUE PODRE DEJAR HUELLAS A TRAVÉS DE MI TRABAJO**

8.-Cuando haya concluido la coordinación, quiero dejar huellas de mi trabajo, quiero cumplir con mi plan de trabajo y que esto sea reconocido por mis compañeros.

**DESEO QUE EL TRABAJO ADMINISTRATIVO DE ENFERMERÍA SEA RECONOCIDO**

9.-Tengo como expectativa que las autoridades reconozcan la labor administrativa que realiza la enfermera desde sus diferentes enfoques y perspectivas.

## **ANÁLISIS IDEOGRÁFICO**

La persona entrevistada manifiesta que asumir la coordinación de enfermería le ha permitido asumir funciones que como enfermera asistencial no las hubiera podido realizar, le permitió asumir funciones diferentes que profesionalmente le han ayudado a crecer como enfermera, tomando liderazgo y gestionando cambios que van en mejoras de la profesión; asimismo nos dice que no es fácil dirigir a un grupo humano, ya que cada persona es un ser individualmente diferente, es así que existen personas que son colaboradoras y otras que no, y una jefa debe aprender a convivir y adaptarse a cada una de ellas, tratando de ser imparciales no demostrando temor y flaquezas en las decisiones, sino más bien seguridad, amor y cariño por el trabajo que realizamos.

Nos hace mención, que una enfermera cuando asume un cargo debe estar preparada para tal fin, dejando de ser improvisada en su actuar y muy por el contrario debe realizar sus acciones y tomar sus decisiones con vehemencia y conocimiento del mismo, a su vez, hace referencia que la labor de coordinadora no es fácil, es muy sacrificada y la institución no la reconoce como tal ya que no es remunerada y la labor la realizan dentro de sus horas asistenciales, sin embargo eso no la desanima y aspira en un futuro que esta experiencia le ayude para intentar concursar a un cargo jefatural de enfermería, pero a su vez es consciente que aún le falta preparación y experiencia en el campo administrativo y de gestión, por lo cual si desea cumplir sus aspiraciones deberá seguir preparándose, ya que su máximo anhelo es que la labor de enfermería sea reconocida no solo por los propios enfermeros, sino también por otros profesionales de la salud y por las autoridades.



## CUADRO DE ANÁLISIS NOMOTÉTICO

UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS	*	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
<p><b>Dentro de las experiencias vividas durante la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:</b></p> <p><b>A.- Vivenciando entrega y servicio a la profesión</b></p> <p>1. Me permitió dar mucho por mi profesión y actuar en un nivel superior a la de una enfermera asistencial (1)</p> <p>2. El trabajo de la coordinadora permite tener un servicio más ordenado (4)</p> <p>3. Siempre estas atenta a los problemas que se suscitan en los servicios (8)</p> <p>4. Debemos sentirnos bien si queremos que nuestra gestión sea un éxito (10)</p> <p><b>B.-Gerenciar es una responsabilidad innata al cargo</b></p> <p>5. Gerenciar en enfermería es una labor compleja y llena de problemas (1)</p> <p>6. Resolver cada problema ha sido un reto para mi gestión (1)</p> <p>7. Gestionar en enfermería me ha permitido adquirir mayor responsabilidad y entrega (2)</p> <p>8. Asumí una gran responsabilidad, aunque a veces resulte ingrata (5)</p> <p>9. Ejercer una jefatura es una actividad dura y laboriosa (8)</p> <p>10. Este cargo me ha permitido ser más ordenada y disciplinada en el trabajo (9)</p> <p><b>C.-Ejerciendo empoderamiento y liderazgo de grupo</b></p> <p>11. Es una experiencia buena pude resolver conflictos del servicio (5)</p> <p>12. Asumir un cargo no ha sido fácil, mi persistencia me permitió obtener la colaboración de mis colegas (5)</p> <p>13. Asumir esta jefatura no me volvió ajena a los problemas sindicales (6)</p> <p>14. Planifique mi trabajo y recurrí a estrategias para obtener la colaboración de las colegas (6)</p> <p>15. Cuando eres jefe te das cuenta quienes son tus amigos (7)</p> <p>16. Te juzgan mal por tratar de ejercer autoridad (8)</p> <p>17. Fomente la empatía y colaboración del personal a mi cargo (10)</p> <p><b>D.-Experiencia novedosa y de difícil adaptación</b></p> <p>18. Es una labor novedosa, ha sido difícil adaptarme por estar llena de cambios (2)</p> <p>19. Es una bonita experiencia, pero llena de dificultades (3)</p> <p>20. Es una labor difícil, tuve que adaptarme de enfermera asistencial a administrativa (10)</p> <p><b>E.-Falta de reconocimiento a los logros obtenidos dentro de la labor gerencial de enfermería</b></p> <p>21. Deseo que nuestro trabajo sea reconocido por la institución de salud (2)</p> <p>22. Deseo que reconozcan mi trabajo y busco empoderar la profesión (9)</p> <p>23. Sé que dejare huellas a través de mi trabajo (10)</p> <p>24. Deseo que el trabajo administrativo de</p>											
	I	C1									
	IV				C2						
	VIII								C3		
	X										C4
	I	C5									
	I	C6									
	II		C7								
	V					C8					
	VIII								C9		
	IX									C10	
	V					C11					
	V					C12					
	VI							C13			
	VI							C14			
	VII							C15			
	VIII								C16		
	X										C17
	II		C18								
	III			C19							
	X										C20
	II		C21								
	IX								C22		
	X										C23

**CUADRO DE ANÁLISIS NOMOTÉTICO**

<b>UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS</b>	<b>*</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>
enfermería sea reconocido (10)	X										C24
<b>F.- Existen barreras que limitan la ejecución del plan de trabajo programado</b>											
25. Es difícil cumplir con el plan de trabajo programado (1)	I	C25									
26. Los planes de trabajo no se cumplen en su totalidad por falta de apoyo (4)	IV				C26						
27. El trabajo es duro quise hacer muchas cosas, pero encontré limitantes (6)	VI						C27				
28. No logre cumplir todo lo planificado, pero gestione grandes avances para mi profesión (7)	VII							C28			
29. No me brindaron el apoyo necesario para cumplir mi trabajo (9)	IX									C29	
<b>G.-Aprendiendo a organizar el recurso humano</b>											
30. Es difícil dirigir un grupo humano, cada persona es un ser diferente (2)	II		C30			C31					
31. Busque mejorar las relaciones humanas, logrando la unión de las colegas (5)	V					C32					
32. Es difícil gestionar no puedo complacer a todo el personal a mi cargo (5)	V										
33. Te das cuenta que la falta de recurso humano es un problema álgido en los servicios (6)	VI						C33				
<b>Dentro de los sentimientos percibidos durante la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:</b>											
<b>H.-Decepción y frustración frente a la falta de apoyo</b>											
34. Es frustrante ver que las autoridades no te dan el apoyo necesario (4)	IV				C34	D37					
35. Me sentí decepcionada de realizar un trabajo laborioso y que no sea reconocido por las autoridades (4)	IV				C35 D42					C39	
36. Gestionar ha sido difícil y frustrante, no encontré el apoyo de los colegas y jefes (7)	VII							C36			
<b>I.-Gratitud y satisfacción por los logros</b>											
37. Es gratificante gerenciar, porque puedes hacer mucho por tu profesión (5)	V				D34	C37					
38. Fue una bonita y gratificante experiencia (8)	VIII								C38		
39. Desempeñar esta función me ha permitido hacer mucho por mi profesión (8)	VIII								C39		
40. Desde mis inicios me asignaron desempeñar este cargo (9)	IX									C40	
41. Este trabajo lo hago pensando en el bienestar de los pacientes (9)	IX									C41	
42. Me siento contenta con el trabajo, aunque no sea remunerado (9)	IX				D35					C42	
<b>J.- Labor sacrificada y muchas veces no reconocida por los profesionales de enfermería y autoridades.</b>											
43. Gestionar es una labor sacrificada pero puedes hacer mucho por tu profesión (3)	III			C43							
44. Deseo que la labor administrativa de enfermería sea reconocida (3)	III			C44							
45. Me siento contenta, a pesar de realizar un trabajo sacrificado y no remunerado (4)	IV				C45						
46. Realizamos la labor administrativa compartida con la labor asistencial. (4)	IV				C46						
47. Anhelo que la labor administrativa de	IV				C47						

## CUADRO DE ANÁLISIS NOMOTÉTICO

UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS	*	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
enfermería sea reconocida por las autoridades (4)											
48. Fue una experiencia bonita, reconfortante, pero a su vez muy sacrificada (6)	VI						C48				
49. Brinde mucho de mi tiempo, sin importar que al final nadie reconozca mi trabajo (9)	IX									C49	
50. Gerenciar es una labor sacrificada y laboriosa (10)	X										C50
<b>K.-Indiferencia y falta de colaboración por parte de las autoridades.</b>											
51. No es fácil gerenciar, las autoridades no colaboran y creen tener siempre la razón (1)	I	C51									
52. No encontré apoyo, las autoridades solo ven sus propios intereses (3)	III			C52							
53. Nos jefes no me apoyaron, eran muy rígidos y drásticos al cambio (6)	VI						C53				
54. Inicialmente tuve poco apoyo de las autoridades y colegas (6)	VI						C54				
<b>Dentro de las expectativas planteadas al iniciar la Gestión de los Servicios de enfermería se encontraron las siguientes categorías:</b>											
<b>L.-Crecimiento y desarrollo de la profesión de enfermería</b>											
55. Es una experiencia que me permite crecer y enriquecerme profesionalmente (2)	II		C55								
56. Asumir este cargo me ayudó a crecer profesionalmente (4)	IV				C56						
57. Es una experiencia bonita y satisfactoria, se aprende mucho gestionando (5)	V					C57					
58. Me ha permitido realizarme profesionalmente (5)	V					C58					
59. Esta experiencia me ha permitido crecer personal y profesionalmente (7)	VII							C59			
60. Me ha permitido complementar mi formación profesional (9)	IX									C60	
61. He desarrollado funciones que como enfermera asistencial no desempeñaba (10)	X										C61
62. Tengo mayores aspiraciones profesionales (10)	X										C62
<b>LL.- Anhelando el respeto y empoderamiento de la profesión de enfermería</b>											
63. Debemos hacer respetar nuestro cargo (1)	I	C63									
64. Deseo empoderar a enfermería profesionalmente (1)	I	C64									
65. Aspiro tener un servicio más ordenado y eficiente (3)	III			C65							
66. Deseo que enfermería sea vista como una profesión honrosa y dedicada (4)	IV				C66						
67. Mi expectativa es lograr un servicio más ordenado y unido, que brinde una atención de calidad (5)	V					C67					
<b>M.-Planteándonos nuevas expectativas, retos personales y profesionales</b>											
68. Gestionar, me ha permitido asumir retos en favor de mi profesión (3)	III			C68							
69. Tuve suerte, en varias oportunidades me asignaron desempeñar el cargo de coordinadora (5)	V					C69					
70. Gerenciar me permitió asumir retos en bien de mi profesión (5)	V					C70					
	VI						C71				

### CUADRO DE ANÁLISIS NOMOTÉTICO

UNIDADES DE SIGNIFICADO INTERPRETADAS	*	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
71. Asumí la jefatura en tiempos difíciles, pero lo acepte como un reto (6)	VII							C72			
72. Es un gran reto asumir este cargo jefatural (7)	VIII								C73		
73. Mis expectativas son muchas me puse retos , pero siempre encontré obstáculos (8)	IX									C74	
74. Me he trazado metas cada vez más altas (9)											
<b>N.-Dar la oportunidad y posibilidad que otras enfermeras asuman cargos jefaturales</b>	V					C75					
75. Me di cuenta que las colegas antiguas son más rígidas al cambio (5)	VI						C76				
76. Comprendí que es importante dar oportunidad a la gente joven porque ellos lo pueden hacer mejor (6)	VIII								C77		
77. Sé que debemos dar oportunidad a las colegas jóvenes (8)											
<b>Ñ.- Necesidad de una adecuada preparación en el campo de la administración gerencial</b>	V					C78					
78. Te das cuenta que la formación universitaria no está enfocada de acuerdo a la realidad (5)	V					C79					
79. Gerenciar me ha obligado a capacitarme constantemente (5)	IX									C80	
80. La educación universitaria debería enfocarse más en la formación administrativa de la enfermería (9)	X										C81
81. Asumí este cargo porque siento que soy una profesional preparada (10)											

**ANEXO N°03**