

00921  
101

A



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA**

**COMPONENTES Y EFICACIA DEL EJERCICIO DE  
LIDERAZGO DEL PERSONAL GESTOR EN EL HOSPITAL  
GENERAL ISSSTE "GENERAL JOSÉ MARÍA MORELOS Y  
PAVÓN": PERCEPCIÓN DE GESTORES Y SUBORDINADOS  
DE ENFERMERÍA.**

**TÉSIS GRUPAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA**

**PRESENTAN**

**LÓPEZ ANTONIO ~~LAURA MARISOL~~**  
No. De Cuenta. 9502940-9

**MARTÍNEZ VALDEZ FÁTIMA**  
No. De Cuenta. 9415269-2

**TIRADO TULA PANFILO**  
No. De Cuenta. 9855598-5

**DIRECTORA:**

**M.C.E. ANGÉLICA RAMÍREZ ELÍAS**

**MÉXICO, D. F. 2003.**

ESCUELA NACIONAL DE  
ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

B

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas •  
UNAM a difundir en formato electrónico e imp-  
colectado de mi trabajo recapi-

NOMBRE: LÓPEZ RAMÍREZ  
ANGÉLICA

FECHA: 29-V-03

FIRMA: [Signature]

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas •  
UNAM a difundir en formato electrónico e imp-  
contenido de mi trabajo recapi-

NOMBRE: TIBURCIO  
TIBURCIO

FECHA: 29-V-03

FIRMA: [Signature]

[Signature]  
**ASESOR ACADÉMICO**  
**M. C. E. ANGÉLICA RAMÍREZ ELÍAS**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**Dr. Juan Ramón De La Fuente  
RECTOR**

**Lic. Enrique Del Vial Blanco  
SECRETARIO GENERAL**

**Mto Daniel Barrera Pérez  
SACRETARIO ADMINISTRATIVO**

**Dr. Jaime Martuscelli Quintana  
SECRETARIO DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA**

**Dra. Argelia Quintana adriano  
ABOGADO GENERAL**

**ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA**

**Severino Rubio Domínguez  
DIRECTOR**

**Dolores Zarza Arizmendi  
SECRETARIA ACADEMICA**

**Genaro Gomez Pinzon  
SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

**Ma Teresa Pérez Rodríguez  
SECRETARIA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN**

**Rosa A. Zarate Grajales  
JEFA DE DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Addy Gutierrez Raigosa  
JEFA DE LA DIVISIÓN DEL SUA**

**Federico Sacristán Ruiz  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**Ma Cristina Muggenburg y Rodríguez V.  
SECRETARIA DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO**

**TESIS CCN  
FALLA DE ORIGEN**

II

**AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México por las oportunidades brindadas.

A la Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia por la formación académica que recibimos.

A los profesores que nos alentaron y formaron para una vida profesional, en especial a la M.C E. Angelica Ramirez Elias por sus enseñanzas, paciencia, tiempo, dedicación y confianza otorgadas para alcanzar nuestra meta.

A los pacientes e instituciones que otorgaron las facilidades y medios para el crecimiento de nuestra vida profesional.

**DEDICATORIAS**

**FATIMA**

A mis padres Ana y Salvador  
A mis hermanas Cristina, Rocio,  
Wendy y Lili.

Gracias por darme el mejor regalo; una vida llena de dicha, amor y felicidad, mis esfuerzos y logros han sido pensando en ustedes por que lograron sembrar en mi la semilla de la superación, por compartir triunfos y fracasos y por estar conmigo a pesar de todas las adversidades.

## LAURA

En primer lugar doy gracias a DIOS por haberme dado el don de la vida, así como las fuerzas para seguir adelante en esos momentos tan difíciles. A mis Padres José Juan y Francisca, cuya orientación y ejemplo me han guiado por el camino correcto, por su cariño, sacrificio y esfuerzo.

A mis hermanas Marisela, Perla y al pequeño Juanito.

Deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes y constituyen el regalo más grande que pudiera recibir.

A toda mi familia quien creyó en mí.

A todos mis amigos y amigas en especial a FATIMA y TULA, ya que sin ellos la vida universitaria no resultaría amena y por todas sus palabras de aliento.

## TULA

A mi madre Cecilia por su cariño y compañía en las situaciones donde más la necesitaba.

A mi hermano Marcos (t) gracias por los momentos inolvidables, las alegrías y tristezas que juntos compartimos, por tus palabras de aliento que me permitieron hacer realidad uno de mis sueños y porque en todo momento aun que no siempre te percibí estuviste conmigo.

A todos mis amigos y amigas de la carrera en especial a LAURA y FATIMA, por su ayuda y ánimos para seguir adelante.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
I. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1. Descripción de la situación problema	
2. Identificación del problema	
3. Justificación de la investigación	
4. Ubicación del tema de estudio	
5. Objetivos	
5.1 general	
5.2 específico	
II. MARCOTEÓRICO.....	4
6. LIDERAZGO.....	5
6.1 Definición	
6.2 Importancia del liderazgo	
6.3 Líderes y jefes	
6.3.1 personalidad del líder	
6.4 Género y liderazgo	
6.5 Teoría de los rasgos	
6.5.1 características de un líder	
6.6 Componentes del liderazgo	
6.6.1 poder	
6.6.1.1 liderazgo y poder	
6.6.1.2 tipos de poder	
6.6.1.3 estilos basados en el uso de poder	
6.6.2 estilos de liderazgo	
6.6.2.1 tipos de estilos de liderazgo	
6.6.3 comunicación	
6.6.3.1 métodos de comunicación	
6.6.3.2 clases de comunicación	
6.6.3.3 interferencias de la comunicación	
6.6.4 motivación	
6.6.4.1 teorías de motivación propuestas por Maslow, Douglas y Frederick	
6.6.4.2 incentivos y motivadores	
6.6.4.3 satisfacción, insatisfacción y producción	
6.7 Grid gerencial	
6.8 Administración del talento humano	
6.8.1 filosofía de la administración del talento humano	

<p><b>7. ORGANIZACIÓN.....</b></p> <p>7.1 Definición</p> <p>7.2 Tipos de organización</p> <p style="padding-left: 20px;">7.2.1 organización formal</p> <p style="padding-left: 20px;">7.2.2 organización informal</p> <p style="padding-left: 20px;">7.2.3 organización lineal</p> <p style="padding-left: 20px;">7.2.4 organización funcional</p> <p style="padding-left: 20px;">7.2.5 organización línea-staff</p> <p style="padding-left: 20px;">7.2.6 organización burocrática</p> <p>7.3 Organización como sistema abierto</p> <p>7.4 Fases de la organización</p> <p>7.5 Niveles de la organización</p> <p>7.6 Tipología de las organizaciones</p> <p style="padding-left: 20px;">7.6.1 tipología de Etzioni</p> <p>7.7 Clima organizacional</p> <p>7.8 Conflictos organizacionales</p> <p>7.9 Toma de decisiones</p> <p style="padding-left: 20px;">7.9.1 teoría de las decisiones</p> <p style="padding-left: 20px;">7.9.2 clasificación de las decisiones</p>	<p>20</p>
<p><b>8. EFICACIA.....</b></p> <p>8.1 Definición</p> <p>8.2 Teoría 3D de la eficacia gerencial de Reddin</p> <p style="padding-left: 20px;">8.2.1 eficacia gerencial</p> <p style="padding-left: 20px;">8.2.2 estilo gerencial</p> <p style="padding-left: 20px;">8.2.3 habilidades gerenciales</p> <p style="padding-left: 20px;">8.2.4 eficacia y situación</p>	<p>40</p>
<p><b>9. PERCEPCIÓN.....</b></p> <p>9.1 Definición</p> <p>9.2 Componentes del proceso de percepción</p> <p>9.3 Factores de la percepción</p>	<p>42</p>
<p><b>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b></p> <p>10. Hipótesis</p> <p>11. Variables e indicadores</p> <p>12. Conceptualización de variables</p> <p>13. Tipo de investigación</p> <p>14. Instrumento de investigación utilizado</p> <p style="padding-left: 20px;">14.1 cuestionario</p> <p>15. Instrumentación estadística: universo, población y muestra</p>	<p>44</p>



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

VI

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48
16. Cuadros, gráficas y descripciones	
V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	129
17. Conclusiones	
18. Sugerencias	
VI. ANEXOS.....	133
VII. GLOSARIO DE TERMINOS.....	142
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	150

**INDICE DE CUADRO, GRÁFICAS Y DESCRIPCIÓN**

	Pág.
<b>CUADRO 1</b>	
Grupos de edad y sexo del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	49
<b>GRÁFICA 1</b>	
Grupos de edad y sexo del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	49
<b>CUADRO 2</b>	
Grupos de edad y sexo del personal subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	50
<b>GRÁFICA 2</b>	
Grupos de edad y sexo del personal subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	50
<b>CUADRO 3</b>	
Estado civil del personal gestor y subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	52
<b>GRÁFICA 3</b>	
Estado civil del personal gestor y subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	52
<b>CUADRO 4</b>	
Nivel académico y categoría del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	54
<b>GRÁFICA 4</b>	
Nivel académico y categoría del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	55
<b>CUADRO 5</b>	
Nivel académico y categoría del personal subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	56
<b>GRÁFICA 5</b>	
Nivel académico y categoría del personal subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	57

<b>CUADRO 6</b>	
Turno en que labora el personal gestor y subordinado de enfermería en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	58
<b>GRÁFICA 6</b>	
Turno en que labora el personal gestor y subordinado de enfermería en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".	58
<b>CUADRO 7</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la influencia positiva que ejerce el gestor en la realización de tareas laborales.	60
<b>GRÁFICA 7</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la influencia positiva que ejerce el gestor en la realización de tareas laborales.	60
<b>CUADRO 8</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la orientación que ejerce el gestor en la realización de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	62
<b>GRÁFICA 8</b>	
Percepción de gestores de enfermería de la orientación que ejerce el gestor en la realización de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	63
<b>GRÁFICA 9</b>	
Percepción de subordinados de enfermería de la orientación que ejerce el gestor en la realización de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	64
<b>CUADRO 9</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la libertad que otorga el gestor para la toma de decisiones en funciones: administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	65
<b>GRÁFICA 10</b>	
Percepción de gestores de enfermería de la libertad que otorgan para la toma de decisiones en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	66
<b>GRÁFICA 11</b>	
Percepción de subordinados de enfermería de la libertad que otorgan para la toma de decisiones en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	67

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

IX

<b>CUADRO 10</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería para la toma de decisiones sin tomar en cuenta a los subordinados a su cargo en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes	68
<b>GRÁFICA 12</b>	
Percepción de gestores de enfermería para la toma de decisiones, sin tomar en cuenta a los subordinados a su cargo en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	69
<b>GRÁFICA 13</b>	
Percepción de subordinados de enfermería para la toma de decisiones, sin tomar en cuenta a los subordinados a su cargo en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	70
<b>CUADRO 11</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería para la toma de decisiones del gestor consultando a los subordinados a su cargo y juntos deciden que hacer.	71
<b>GRÁFICA 14</b>	
Percepción de gestores y subordinado de enfermería para la toma de decisiones del gestor consultando a los subordinados a su cargo y juntos deciden que hacer.	71
<b>CUADRO 12</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería a cerca de la implementación de programas de estímulos para la puntualidad asistencia, disciplina y desempeño.	73
<b>GRÁFICA 15</b>	
Percepción de gestores de enfermería a cerca de la implementación de programas de estímulos para la puntualidad.	74
<b>GRÁFICA 16</b>	
Percepción de subordinados de enfermería a cerca de la implementación de programas de estímulos para la puntualidad.	75
<b>CUADRO 13</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería en el fomento que ejerce el gestor en la participación de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.	76

<p><b>GRÁFICA 17</b> Percepción de gestores de enfermería en el fomento que ejerce para la participación en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y decentes.</p>	77
<p><b>GRÁFICA 18</b> Percepción de subordinados de enfermería en el fomento que ejerce para la participación en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y decentes.</p>	78
<p><b>CUADRO 14</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería en el fomento de la comunicación entre los subordinados a su cargo.</p>	79
<p><b>GRÁFICA 19</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería en el fomento de la comunicación entre los subordinados a su cargo.</p>	79
<p><b>CUADRO 15</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la obediencia de los subordinados a su gestor por el cargo que ocupa, a cambio de gratificaciones, por temor a represarías o por confiar en sus habilidades y conocimientos.</p>	81
<p><b>GRÁFICA 20</b> Percepción de gestores de enfermería de la obediencia de los subordinados a su cargo sólo por el cargo que ocupa, a cambio de gratificaciones, por temor a represarías o por confiar en sus habilidades y conocimientos.</p>	82
<p><b>GRÁFICA 21</b> Percepción de subordinados de enfermería de la obediencia de los subordinados a su cargo sólo por el cargo que ocupa, a cambio de gratificaciones, por temor a represarías o por confiar en sus habilidades y conocimientos.</p>	83
<p><b>CUADRO 16</b> Diez características de un líder eficaz: percepción de gestores.</p>	85
<p><b>GRÁFICA 22</b> Diez características de un líder eficaz: percepción de gestores.</p>	85
<p><b>CUADRO 17</b> Diez características de un líder eficaz: percepción de subordinados.</p>	86

<p><b>GRÁFICA 23</b> Diez características de un líder eficaz: percepción de subordinados.</p>	<p>XI 86</p>
<p><b>CUADRO 18</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería en la habilidad del gestor para tomar decisiones en cualquier momento.</p>	<p>88</p>
<p><b>GRÁFICA 24</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería en la habilidad que poseen para tomar decisiones en cualquier momento.</p>	<p>88</p>
<p><b>CUADRO 19</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la distribución que realiza el gestor en funciones administrativas, asistenciales, investigación y docentes de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados.</p>	<p>90</p>
<p><b>GRÁFICA 25</b> Percepción de gestores de enfermería de la distribución que realiza en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados.</p>	<p>91</p>
<p><b>GRÁFICA 26</b> Percepción de subordinados de enfermería de la distribución que realiza en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados.</p>	<p>92</p>
<p><b>CUADRO 20</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el conocimiento de los organigramas del hospital en que laboran.</p>	<p>94</p>
<p><b>GRÁFICA 27</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el conocimiento de los organigramas del hospital en que laboran.</p>	<p>94</p>
<p><b>CUADRO 23</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de especificación de funciones, jerarquía del puesto y requisitos para ocupar el puesto.</p>	<p>96</p>
<p><b>GRÁFICA 28</b> Percepción de gestores de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de especificación de funciones, jerarquía del puesto y requisitos para ocupar el puesto.</p>	<p>97</p>

<b>GRÁFICA 29</b>	
Percepción de subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de especificación de funciones, jerarquía del puesto y requisitos para ocupar el puesto.	98
<b>CUADRO 22</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de derechos, obligaciones, condiciones de trabajo y sueldo.	100
<b>GRÁFICA 30</b>	
Percepción de gestores de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de derechos, obligaciones, condiciones de trabajo y sueldo.	101
<b>GRÁFICA 31</b>	
Percepción de subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de derechos, obligaciones, condiciones de trabajo y sueldo.	102
<b>CUADRO 23</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería respecto al conocimiento de jerarquías de mando del hospital en que laboran.	104
<b>GRÁFICA 32</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería respecto al conocimiento de jerarquías de mando del hospital en que laboran.	104
<b>CUADRO 24</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la rotación de los subordinados de acuerdo a sus características y capacitación.	106
<b>GRÁFICA 33</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la rotación de los subordinados de acuerdo a sus características y capacitación.	106
<b>CUADRO 25</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería relacionado al conocimiento de manuales existentes como apoyo al cargo que ocupan.	108
<b>GRÁFICA 34</b>	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería relacionado al conocimiento de manuales existentes como apoyo al cargo que ocupan.	108

<b>CUADRO 26</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el trabajo en equipo y con empatía durante la jornada laboral.	110
<b>GRÁFICA 35</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el trabajo en equipo y con empatía durante la jornada laboral.	110
<b>CUADRO 27</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería relacionado al conocimiento de reglas y normas del hospital en que laboran.	112
<b>GRÁFICA 36</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería relacionado al conocimiento de reglas y normas del hospital en que laboran.	112
<b>CUADRO 28</b> Percepción de subordinados y gestores de enfermería de la influencia del gestor en el cumplimiento de objetivos laborales.	114
<b>GRÁFICA 37</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la influencia que ejerce para el cumplimiento de objetivos laborales.	114
<b>CUADRO 29</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la habilidad del gestor para detectar problemas laborales.	115
<b>GRÁFICA 38</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la habilidad que poseen para detectar problemas laborales.	115
<b>CUADRO 30</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la flexibilidad que posee el gestor para actuar ante diversas circunstancias.	117
<b>GRÁFICA 39</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la flexibilidad que poseen para actuar ante diversas circunstancias.	117
<b>CUADRO 31</b> Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre situaciones que el gestor modifica favorablemente para el cumplimiento de los objetivos del hospital.	119



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

GRÁFICA 40	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre situaciones que modifican favorablemente para el cumplimiento de los objetivos del hospital.	119
CUADRO 32	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería referente al fomento en relaciones interpersonales y laborales entre subordinados.	121
GRÁFICA 41	
Percepción de gestores y subordinados de enfermería referente al fomento en relaciones interpersonales y laborales entre los subordinados a su cargo.	121
TABLA DE COORELACIÓN DE VARIABLES	123

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION

A

La presente investigación tiene la finalidad de conocer la percepción del personal gestor y subordinado de enfermería de los componentes y eficacia del ejercicio de liderazgo que se ejerce en el Hospital General "General Jose Maria Morelos y Pavon", considerando como base las variables eficacia del ejercicio de liderazgo, componentes de liderazgo y organizacion

Para conocer la percepción del personal en relacion a la eficacia se estudiaron las habilidades esenciales del liderazgo (flexibilidad de estilo, sensibilidad situacional y destreza gerencial) En relacion a los componentes se analizo el poder, la comunicación, motivación y estilo. Referente a la organizacion se investigo la toma de decisiones, clima organizacional, reglas y normas, manuales de organizacion y procedimientos, organigramas, descripción del puesto, distribución de la carga de trabajo, rotacion del personal y jerarquias.

Conociendo que enfermería es uno de los departamentos funcionales importantes dentro del hospital, el liderazgo que ejerza en los niveles más altos jerárquicamente repercutirá en el resto del personal (los principios, actitudes y estándares de conducta y práctica que muestren los gestores seran captados por aquellos que se encuentran en estratos inferiores), por lo que se vera afectada toda actividad que realice enfermería tanto en forma independiente como interdisciplinariamente: actividades cuyo objetivo en común es el cuidado del paciente.

Esta investigación esta integrada por ocho capitulo. El primero permite enmarcar la trascendencia del liderazgo, el cual se ha considerado un problema para las funciones administrativas del liderazgo, el cual se ha considerado un problema para las funciones administrativas de enfermería, a partir de esto se describe la situación que enfermería actualmente el personal gestor respecto al liderazgo, del mismo modo se plasma la importancia de esta investigación al igual que su objetivo, ubicándola por las características que presentan en las áreas de estudio como son: Administración, Enfermería, Sociología, Economía, Psicología y Ética.

El segundo capítulo comprende las bases teóricas que sustenta esta investigación, es decir los elementos que nos permiten estudiar las variables. En el capítulo tercero se presentan la metodología en el cual se establecen las variables a medir que nos sirvan como base para conocer la percepción que tienen los subordinados y el gestor del liderazgo que se ejerce. De igual forma comprende el manejo de aspectos estadísticos como parte fundamental para el análisis de datos, apoyándose en el universo, población y muestra, así como para aceptar o descartar la hipótesis de trabajo.

El cuarto capítulo se analiza cada uno de los cuadros y gráficas, obtenidos de la aplicación de cuestionarios apoyándose en el sistema software S. P. S. S. S., explicando el comportamiento de los datos desde la perspectiva del investigador.

B

La presentación de los resultados se hará en forma concreta, utilizando medidas de tendencia central, infiriendo en posibles causas y efectos que producen los resultados obtenidos.

El quinto capítulo corresponde a las conclusiones y sugerencias. Para las conclusiones se utilizó la prueba de pearson como medio para aceptar o descartar la hipótesis y a partir de estos resultados se citan algunas sugerencias que pueden contribuir para el mejoramiento del hospital.

Los capítulos seis, siete y ocho incluyen anexos, que constan de los cuestionarios aplicados, el glosario; incluye definiciones que permitan al lector su fácil comprensión y unificación y la bibliografía que sustenta esta investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**I. FUNDAMENTACIÓN**

**DEL TEMA**

**DE INVESTIGACIÓN**

# **PAGINACION DISCONTINUA**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.**

El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una sociedad dirigida a través del proceso de comunicación humana. es necesario en todos los tipos de organización principalmente en las instituciones y en cada uno de sus departamentos (CHIAVENATO 1992)

Una de las mayores responsabilidades que tiene un gestor en enfermería es el liderazgo que ejerce. El liderazgo en cualquier actividad debe darse desde los niveles más altos jerárquicamente dentro de la organización ya que los principios, actitudes y estándares de la conducta y práctica que muestren los gestores serán captados por aquellos que se encuentran en estratos inferiores

El Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón" tiene una organización lineal, representada por un organigrama vertical, que ejerce un liderazgo autocrático (ROBBINS 1996) cuenta con manuales de organización actualizados que se encuentran a disposición del personal supervisor, así como de procedimientos en cada servicio, no contando con manuales de bienvenida, descripción del puesto e introducción al puesto. (Departamento de enfermería Hosp. Gral. "Gral. José María Morelos y Pavón", 2002) haciéndolo susceptible a enfrentarse con diversos factores que interviene en el ejercicio de liderazgo del personal gestor de enfermería, reflejándose en el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Este hospital, por el tipo de organización burocrática que posee, se enfrenta a situaciones como: sobrecarga a los jefes superiores, jefe de enfermeras, jefes de servicio y supervisoras (líneas de mando) con procedimientos administrativos exagerados (llenado de papelería, revisión de informes, asuetos, incapacidades) y funciones propias de su puesto; reflejándose en el deterioro de la organización por lo que no se pueden resolver de manera oportuna los problemas que se presenten, la coordinación y cooperación no se consigue fácilmente, los jefes y supervisores no tienen suficiente tiempo para emitir y supervisar ordenes, se favorece la autocracia, fomenta la rigidez de autoridad y propicia centralización. (MERCADO 1997)

### **2. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.**

El problema del presente diseño de investigación se puede enunciar de la siguiente forma:

¿Cuál es la percepción del personal subordinado y gestor de enfermería de los componentes y eficacia del liderazgo que se ejerce en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón"?

### **3. JUSTIFICACIÓN.**

Los efectos que tiene el liderazgo eficaz dentro de la organización son que define puestos y funciones eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas; promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando metas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los subordinados, delega autoridad; así, mismo reconoce que las personas difieren mental, física, emocional y socialmente y orienta a los empleados nuevos.

Considerando que en el Hosp. Gral. ISSSTE "Gral. José Ma. Morelos y Pavón" el mayor porcentaje de la plantilla laboral corresponde al departamento de enfermería,

que a su vez tiene solo un jefe el cual delega autoridad a sus subordinados es de esperar que si la jerarquía mayor se enfrenta a diversos factores que alteran su gestión, se vera involucrada el resto de la organización a su cargo

Y conociendo que el personal de enfermería conforma uno de los departamentos funcionales importantes; el liderazgo que ejerce enfermería repercutiría en el resto de la organización institucional.

Al conocer los componentes y factores que afectan la eficacia de liderazgo del personal gestor, será posible implementar, mecanismos que contrarresten esta problemática, para obtener una organización y funcionamiento óptimo del personal gestor.

En la actualidad enfermería necesita contar con gestores, que sean líderes eficaces, capaces de manejar demandas, problemas, y retos, con la responsabilidad de ofrecer a sus subordinados oportunidades de capacitación y desarrollo para que rindan su máximo potencial; contribuyendo así con los departamentos alternos para lograr la eficacia.

#### **4. UBICACIÓN DEL TEMA.**

El presente diseño de investigación se ubica en las áreas de:

Administración; porque aborda problemas que parten de la organización y funcionamiento del departamento de enfermería.

Enfermería; por ser el objeto principal de la investigación.

Sociología; porque permite estudiar las relaciones sociales que se establecen entre el personal de enfermería.

Psicología; porque permite comprender la conducta que toma el personal dentro de su organización.

Economía; porque permite conocer la influencia de los recursos económicos sobre el desarrollo laboral del personal.

Ética; porque regular el comportamiento del personal gestor de enfermería y subordinados.

#### **5. OBJETIVOS.**

##### **5.1 General.**

Conocer la percepción que tiene el personal gestor y los subordinados de los componentes y eficacia del liderazgo que se ejerce en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".

##### **5.2 Específicos.**

Comparar la percepción que tiene el personal gestor y subordinado del liderazgo que ejerce el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".

Proponer alternativas factibles de solución a problemas que arroje la información.

## II. MARCO TEÓRICO



## 6. LIDERAZGO.

### 6.1 Definición.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia hasta la identificación de elementos o circunstancias que generan y mantienen al frente de grupos sociales.

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. "Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que les gusta y lo que no les guste" (BERNAL 1990).

Chiavenato, Idaiberto (1993), destaca lo siguiente "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, (CHIAVENATO 1993) al escribir sobre el liderazgo, a efecto de extremar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado --, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces -- con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a gerentes que también tiene habilidades de líderes.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de funciones grupales. No se trata, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable. Se podría decir que es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de necesidades de los individuos.

El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas.

### 6.2 Importancia del liderazgo.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, ya que es importante por ser la capacidad que tiene un jefe para guiar y dirigir; es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una

planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### 6.3 Líderes y jefes.

Líder, es el individuo más apreciado del grupo y que más atracción ejerce sobre sus compañeros, es el líder del grupo su guía y conductor. El liderazgo no está impuesto por la empresa. El líder es elegido libremente por sus compañeros de grupo.

Las investigaciones han puesto de relieve que los grupos se organizan por lo común, en torno de un individuo que se ha hecho popular, ya sea por su cordialidad, por su compañerismo y especialmente por su solidaridad con el grupo cuyos intereses y aspiraciones defiende.

Jefe, es una autoridad impuesta por la empresa. de ahí la conveniencia de hacer una distinción entre estos dos conceptos a pesar de que también se consideran como similares.

#### 6.3.1 personalidad del líder.

Un buen líder igual a buenos empleados. Esto significa que la influencia del líder es decisiva para la buena marcha de la empresa, el nivel de rendimiento y la calidad del trabajo, así como la atmósfera moral imperante en los lugares de trabajo, son efectos de la influencia de la personalidad del líder, esta influencia depende de dos clases de factores: unos extrínsecos e intrínsecos:

Como *factor extrínseco* de la influencia del líder debe considerarse su rango, su condición de hombre que toma y despidе al personal, que asigna a cada uno su trabajo (que ejerce poder y que provoca en unos el temor, la obediencia, la admiración y en otros la resistencia y la rebeldía).

El *factor intrínseco* es aún más poderoso que el externo. Es una fuente potente y oculta que reside en la personalidad misma del líder y de la cual emana una fuerza, esa fuerza o poder y todo el prestigio personal radican en la zona afectiva del líder y se invierte sobre sus subordinados. Las investigaciones psicológicas de estos últimos años permiten atribuir un carácter muy personal a las condiciones para el mando y muestran que son muy pocos los indicados dotados de tales cualidades. Estas aptitudes y estos rasgos se consideran más bien innatos que adquiridos.

En síntesis, se puede decir que energía, valor y coraje para asumir responsabilidades, sentido del deber, preocupación por el bienestar del personal, cultura general, capacidad administrativa y de organización, así como dominio de los trabajos de la empresa, dependen de la persona que sabe organizar satisfactoriamente las necesidades del grupo, o bien crear las condiciones para que dichas necesidades puedan ser satisfechas.

### 6.4 Género y liderazgo.

Los mitos del género acerca del liderazgo pueden afectar adversamente la contratación, las evaluaciones de desempeño, las promociones y otras decisiones de recursos humanos tanto para hombres como para mujeres.

Si los estilos masculinos y femeninos son diferentes entonces se identifica lo siguiente:

Diversos estudios se enfocan en el género y el estilo del liderazgo y su conclusión general es que los hombres y las mujeres emplean estilos diferentes. Específicamente, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, participativo y menos autocrático o directivo que los hombres. Es más factible que las mujeres

fomenten la participación, compartan el poder y la información e intenten fortalecer el valor en si mismos ante sus subalternos.

Dirigen mediante la inclusión y dependen de su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. Las mujeres tienden a emplear el liderazgo transformacional, motivando a otros al transformar su interés personal en las metas de la organización. Y los hombres emplean un estilo directivo, de mando y de control. Dependen de la autoridad formal de su posición como base para su influencia, los hombres emplean el liderazgo transaccional, entregando recompensas por su buen trabajo y castigo por los malos (ROBBINS 1998)

### **6.5 Teoría de los rasgos.**

Es posible relacionar uno o más rasgos en personas que se reconocen como líderes que no poseen quines no son líderes. Los esfuerzos de la investigación que buscaron asilar estos rasgos dieron como resultado muchos callejones sin salida. Los investigadores no pudieron identificar una serie de rasgos que siempre distinguiera a los líderes de los seguidores y talvez eran demasiado optimista creer que una serie de rasgos consistentes y únicos pudieran tener aplicación para todos los líderes efectivos.

Sin embargo, los intentos por identificar los rasgos concientemente asociados con el liderazgo han tenido más éxito. Seis rasgos en los líderes parecen distinguirse de los no líderes comprenden empuje, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en si mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto.

Sin embargo, los rasgos en si mismos no son suficientes para explicar el liderazgo las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos deja de lado las interacciones del líder con sus subordinados.

La importancia de encontrar oro en las minas de los rasgos llevó a los investigadores a buscar los comportamientos que exhiben líderes específicos. Los investigadores se preguntaban si hay algo en lo que los líderes efectivos hacen, en otras palabras, en su comportamiento. Se esperaba que las teorías del comportamiento no solo proporcionararan respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y de tener éxito aportarían implicaciones practicas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos.

#### **6.5.1 características de un líder.**

Entendemos el líder por las siguientes características:

- \* El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- \* La principal importancia del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- \* El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

\* Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder (GIL, 1990)

**Valores de un líder:** confianza en sí mismo, visión, fe en la misión personal y del grupo, pasión, ética, energía, actitud positiva, receptivo, participativo, comunicativo, estrategia, flexible, emprendedor e innovador, capaz de apreciar, trabaja en equipo

### **6.6 Componentes del liderazgo.**

Los componentes del liderazgo son: poder, estilo de liderazgo, comunicación y motivación cuatro importantes conceptos que ayuda a la comprensión de este tema.

#### **6.6.1 poder.**

Concepto: "Es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos" (ROBBINS 1996)

##### **6.6.1.1 liderazgo y poder.**

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos, primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético lo que se llama poder.

Los medios más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular. Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades.

##### **6.6.1.2 tipos de poder.**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El poder se desarrolla de diversas maneras. A continuación se presentan cuatro tipos principales de poder organizacional.

**PODER LEGITIMO**, el poder legítimo representa el poder que una persona tiene como resultado de su posición en la jerarquía organizacional.

**PODER PERSONAL**, el poder personal (también conocido como poder referente, poder carismático y poder de personalidad) surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad. Tienen magnetismo personal, un aire de confianza y una fe en los objetivos que atrae y retiene a los seguidores. Las personas los siguen porque desean hacerlo; sus emociones les indican que deben hacerlo. El líder percibe las necesidades de las personas y promete el éxito para responder a ellas.

**PODER DE RECOMPENSA**, el poder de recompensa indica que los individuos cumplan los deseos o directrices de otra persona porque les produce beneficios positivos; por tanto, alguien que pueda distribuir recompensas que los otros consideran como valiosas, tendrán poder sobre ellas. Estas recompensas pueden ser cualquier cosa que otras personas valoren; en medida que un individuo busque tales recompensas, la capacidad de tener el poder es aún más para retenerlas o dárselas.

**PODER EXPERTO**, el poder experto también conocido como la autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia, por lo que es un tipo importante de poder en nuestra moderna sociedad tecnológica. Por ejemplo, si al cónyuge de uno sufre un ataque de algún tipo en una sala de emergencia hospitalaria, lo más probable es que la atención se centre en el médico que llega a ofrecer tratamiento y no en el asistente que entrega ropa limpia. La razón es que se espera que el doctor sea un experto en situaciones como éstas.

**PODER COERCITIVO**, el poder coercitivo radica en la amenaza y aplicación de sanciones físicas, despierta la sanción por restricción de movimientos o controlar por las fuerzas de necesidades básicas, fisiológicas o de seguridad.

Los tipos de poder surgen de diversas fuentes, pero en la práctica están interrelacionados. Cuando se quita una base de poder a los supervisores, los empleados podrían percibir que las otras bases de influencia están en declive también. Por otra parte, los estudios indican que el uso de una base de poder debe adecuarse a su contexto organizacional para que sea eficaz.

#### 6.6.1.3 estilos basados en el uso del poder.

De acuerdo con esta clasificación existen tres estilos: *líderes autocráticos, democráticos y liberales*. La manera en que un líder utiliza el poder establece también un tipo de liderazgo. Cada estilo (autocrático, democrático y liberal), tiene sus beneficios y limitaciones. Un líder utiliza los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser el dominante. Un ejemplo es el supervisor de una fábrica que normalmente es autocrático, pero actúa en forma participativa al determinar los programas de vacaciones, y presenta una actitud liberal al seleccionar a un representante departamental para el comité de seguridad.

Los *líderes autocráticos* centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado con el *autócrata benevolente* quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados le disgusta, particularmente si es extremoso al punto de crear temor y frustración.

Se distingue por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigirle que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización. Es un hombre que no explica a sus subordinados los planes con vistas al futuro, sino que se concreta a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa, inflexible y estricto, es un líder que no se sale de sus principios estereotipados y jamás delega su autoridad, que es omnimoda.

Los *líderes democráticos* descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como el autócrata ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias.

No manda en forma despótica. Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas, en forma amistosa, bajo su dirección y es el quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo.

El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo (SENLE 1992).

Los *líderes liberales* evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña solamente un papel menor, e ignora la contribución del líder, mas o menos en la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezcan fines cruzados y eso puede degenerar en el caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en las que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo (CAMPILLO 1998).

#### 6.6.2 estilos de liderazgo.

Concepto: el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás.

El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación, es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales. En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos. El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde ajusta su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima. Cada individuo en la práctica va perfeccionando o deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo, (ROBBINS: 1989). Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el

dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores. De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre. Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces, rodearse de personal capaz requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido garantizando el éxito del grupo.

También se diferencian los cabecillas y caudillos ya que en ciertos momentos críticos, en que los estados emocionales del grupo se han visto fuertemente perturbados, ya sea porque alguno de sus miembros ha sido injustamente castigado o por otra causa similar, surge un individuo que encabeza un movimiento de protesta o rebelión. Este tipo de líder, que desplaza al verdadero, es designado comúnmente con el nombre de cabecilla. Esta denominación que incluye un sentido ofensivo, caracteriza a quien en circunstancias dramáticas capitanea al grupo, va al frente de él y lo conduce, ya sea para bien o para mal.

Su conducta es motivadora por resentimiento propio o por ambiciones e intereses personales. En estos individuos es posible descubrir como móviles un profundo sentido social un verdadero amor al prójimo, que puede llegar a la abnegación y al sacrificio.

#### **6.6.2.1 tipos de estilo de liderazgo.**

Se han propuesto muchas clasificaciones diferentes de estilos de liderazgo y se ha encontrado que son útiles. Las más sencillas se basan en una sola dimensión, en tanto que las demás se centran en dos o más formas para distinguir entre los estilos. Aunque con frecuencia hay similitudes entre los sistemas, vamos a diferenciar estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

**LIDERES POSITIVOS Y NEGATIVOS.** Existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas (económicas o de cualquier otro tipo) el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa más del liderazgo positivo.

Si se hace hincapié en los castigos, el líder aplica un *liderazgo negativo*, este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos son dominantes y superior a las personas. Aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo, hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace producir se trata de jefes, más que de líderes.

Existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde altamente positivo a extremadamente negativo. Casi cualquier gestor utiliza ambos estilos todos los días, pero el estilo dominante fija un tono dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que se tenga. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo. El liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño (DAVIS 1994)

### 6.6.3 comunicación.

**Concepto:** es la transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

La comunicación no es un acto, en el sentido de que se trata de algo simple, sino que es un proceso complejo, que posee varias etapas o pasos. La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado, el orador que no escucha o el escritor que no ha leído no comunican.

No obstante, para que una comunicación tenga éxito, el significado debe difundirse y comprenderse. Antes que la comunicación pueda darse, debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este pasa entre una fuente el emisor y un receptor. El mensaje se convierte a forma simbólica llamada codificación y pasa a través de algún medio o canal al receptor quien vuelve a traducir el mensaje del emisor llamada descodificación. El resultado es la transferencia del significado de una persona a otra.

#### 6.6.3.1 métodos de comunicación.

Los métodos de comunicación generalmente más empleado por las personas en las organizaciones son:

❖ **Oral:** Las personas se comunican entre sí con mayor frecuencia al hablar, la comunicación oral. Formas comunes de la comunicación oral comprenden discursos, discusiones de grupo formales, frente a frente, discusiones informales y rumores.

La ventaja principal de la comunicación oral es que un mensaje verbal puede transmitirse y recibirse una respuesta en un mínimo de tiempo. Si el receptor está inseguro del mensaje, una retroalimentación rápida permite al emisor detectar inseguridad y corregirla. Sin embargo, su principal desventaja es el potencial de distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas. En una organización en la cual las decisiones y otras comunicaciones se transmiten verbalmente por jerarquía, existe una gran probabilidad de que los mensajes se distorsionen.

❖ **La Escrita:** las comunicaciones escritas comprenden memorandos, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de aviso o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

Cuando las comunicaciones son complejas o extensa, puede ser importante tener un registro permanentemente cierto y verificable ya que al poner algo por escrito



obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, las comunicaciones escritas estarán probablemente, bien pensadas, serán lógicas y claras. Si bien la escritura puede ser más precisa, también requiere mucho más tiempo.

❖ **La No verbal:** Algunos de los métodos de comunicación significativos no son ni orales ni escritos. Estos son las comunicaciones no verbales una sirena fuerte o la luz roja de un semáforo dice a usted algo sin palabras, el tamaño de la oficina de una persona o la ropa que lleva también transmiten mensajes a los demás. No obstante las áreas de comunicación no verbal más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal. Él terminó entonación verbal se refiere al énfasis que alguien da a las palabras o las frases. Para mostrar cómo la entonación puede cambiar el significado de un mensaje, considere al estudiante que hace una pregunta a su instructor. Si el instructor responde ¿qué quieres decir con esto?" La reacción del estudiante cambiara dependiendo del tono de la respuesta del instructor. Un tono suave tranquilo crea un significado diferente de uno que tenga tonos ásperos y haga énfasis en la última palabra.

Lenguaje corporal se refiere a los gestos, expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo. Un rostro con el ceño fruncido, por ejemplo dice algo diferente a una sonrisa. Los movimientos de manos, expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia entre otros.

❖ **Los Medios electrónicos:** actualmente dependemos de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones. Además de los medios más comunes el teléfono altavoz, tenemos la televisión de circuito cerrado, computadoras activadas por voz, reproducción xerográfica, programas multimedia, maquinas de fax y un cúmulo de dispositivos electrónicos que podemos emplear junto con la palabra o el papel para crear una comunicación más efectiva, sus ventajas y desventajas generalmente van en paralelo a las de la comunicación escrita.

#### ➤ **Barreras a la comunicación efectiva**

Además de las distorsiones generales identificadas en el proceso de comunicación, existen otras barreras para la comunicación efectiva.

- \* Filtración es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable para el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente dice a su jefe lo que quiere escuchar, el gerente esta filtrando la información.

- \* Percepción selectiva, en este proceso de comunicación el receptor selectivamente ve y escucha las comunicaciones dependiendo de sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.

- \* Emociones, la manera como se siente el receptor al recibir un mensaje influye en la forma como lo interpreta.

- \* Lenguaje, las palabras tienen significados diferentes para personas distintas.

La edad, educación y antecedentes culturales son tres variables más evidentes que influyen en el lenguaje que emplea una persona y las definiciones que dan a las palabras.

- \* Cultura nacional, la comunicación interpersonal no se conduce de la misma manera en todo el mundo. En países colectivistas como Japón existe una mayor interacción en beneficios propios y una manera más formal de contacto interpersonal.

### 6.6.3.2 clases de comunicación.

La comunicación, en general, puede ser clasificada en:

**Intencionales:** son aquellas, como su nombre lo indica, que se hacen intencionalmente, sean escritas, verbales, por señales u otros medios

**No intencionales:** como su nombre lo sugiere, no se tiene la intención de transmitir, que sin embargo, se emiten. Por ejemplo la vestimenta, el rubor, el temblor de las manos, el color tostado de la piel, etc. Muchas veces la comunicación no intencional no se desea transmitir se trata de ocultar, pero, a un observador perspicaz no se le puede escapar y le sirven para obtener datos de su interlocutor conformado o negado lo que intencionalmente éste le está comunicando. De ahí su utilidad en la actividad profesional como aseverativas o negativas de lo que se nos comunica intencionalmente.

### 6.6.3.3 interferencias de la comunicación.

Son hechos o barreras que dificultan la comunicación o que impiden por completo su recepción. Se les puede clasificar en dos categorías.

**Interferencias físicas:** Son las originadas en el mundo externo que nos rodea, por ejemplo: el ruido, el corte de energía eléctrica, la descompostura del aparato emisor o receptor.

**Interferencias psíquicas:** Son denominadas así porque acontecen en el mundo interno, en la psiquis del individuo, por ejemplo: la apatía que siente el perceptor hacia quien emite; la falta de interés de éste en el tema, etc.

#### Formas de superar las interferencias:

- ❖ La repetición: consiste en lanzar varias veces el mismo mensaje en la misma forma. Es muy utilizada en la publicidad con el propósito de grabar en la mente del perceptor el mensaje lanzado o en el caso de que no recibiera el primero, pueda recibir los sucesivos.

- ❖ La reiteración: es repetir varias veces el mismo mensaje, pero, en diferente forma. También la observamos en la publicidad. Cada cierto tiempo y para no fastidiar al público se cambia el mensaje, pero, manteniendo la idea.

- ❖ La utilización de varios canales: esta técnica radica en tratar de llegar al o a los destinatarios de la comunicación utilizando diversos medios. Por ejemplo haciendo uso no solamente del periódico, porque podría no leerlo, sino, además, la radio y la televisión. Alguno de estos medios llegará al receptor.

- ❖ Aislar el mensaje: es el procedimiento por medio del cual el emisor busca la manera de que el nivel de su mensaje supere el de los demás, a fin de que el suyo pueda llegar con claridad al perceptor. Si durante el desarrollo de una clase existiera mucho ruido afuera, el profesor (emisor), mandara cerrar las puertas y ventanas para que su mensaje supere el nivel de los de afuera. Este es el motivo por el cual en el campo publicitario se intenta siempre presentar el anuncio en la forma más impactante y llamativa posible, porque de no ser así, se caería dentro del nivel medio de los otros mensajes, perdiéndose entre los demás de la "tanda" sus impactos (SENLE: 1992).

### 6.6.4 motivación

**Concepto:** la motivación es un término que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Se define motivación como: "La disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo hacia cualquier meta, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual si bien la motivación general se refiere al esfuerzo hacia cualquier meta" (HAROLD: 1998).

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivar el deseo de obtener bienes y servicios materiales, deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios. Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento.

**Motivadores.** Son cosas que inducen a alcanzar un alto desempeño

Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas ya identificadas que intensifica el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad a otra

Un gestor puede hacer mucho por las intensificaciones de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los subordinados que por ejemplo se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de este prestigio.

#### **6.6.4.1 teorías de la motivación propuestas por Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg.**

Maslow (SENLE 1992) afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

Necesidades fisiológicas, el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos: por ejemplo; la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

Las necesidades de seguridad. Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro y la privación.

Las necesidades sociales. Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

Las necesidades de estima. A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:

1.- las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de auto confianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento,

2.- las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las primeras pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

**Necesidades de autorrealización.** Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción.

Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores higiénicos, divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo, posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados. Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito. (FLORES, 1992).

#### **6.6.4.2 incentivos y motivaciones.**

La mayor parte de los autores, al hablar de los incentivos no hacen una diferenciación entre éstos y las motivaciones, para aclarar tales conceptos debemos partir del principio de que todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impulsa la acción. Pero como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto nos muestra que el factor afectivo o emocional desempeña un papel preponderante en la conducta humana.

Desde el comienzo de este siglo los psicólogos prestaron cada vez mayor atención al aspecto emocional que al intelectual en el comportamiento del ser humano.

Si el factor intelectual, mediante las representaciones y percepciones nos aportan un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte, nos suministra un conocimiento de nuestra vida interior con nuestras apetencias y deseos.

Fusionados en una mezcla, estos dos elementos son los que han de formar lo que llamamos las motivaciones.

Dentro de este complejo, el factor intelectual desempeña, sin duda un papel importante, puesto que es el estímulo objetivo que provoca el brote del elemento emocional, pero es este último factor el que va a decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad.

En esta dicotomía de los factores que impulsan la voluntad, se ve la diferencia ente lo que llamamos incentivos y lo que denominamos motivaciones, respectivamente. Los **incentivos** son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en las cosas materiales, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. Así lo define Brown ([www.gestioportal.com](http://www.gestioportal.com)) cuando dice que un incentivo es una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.

Las **motivaciones**, en cambio tienen una raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos esos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, ya sea condicionando la armonía y la paz, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo (FLORES 1992)

#### 6.6.4.3 satisfacción, insatisfacción y producción.

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, difamación o agresión directa.

#### 6.7 Grid gerencial.

Blake y Mouton desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron un Grid gerencial basado en los estilos de "preocupación por las personas y preocupación por la producción" (Robbins: 1989)

El Grid, tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando 81 categorías diferentes en las cuales puede caer el estilo de liderazgo de un director. El Grid no muestra los diferentes resultados obtenidos, sino los factores dominantes en el enfoque de un líder para obtener resultados.

Aun cuando existen 81 posiciones en el Grid, las cinco posiciones clave identificadas por Blake y Mouton son las siguientes:

1,1 Empobrecido: el líder ejerce un esfuerzo mínimo para terminar sus tareas.

9,1 Tarea: El líder se concentra en la eficiencia de la tarea pero muestra poco interés por el desarrollo y el bienestar de sus subordinados.

1,9 Club campestre: el líder se centra en dar apoyo y ser considerado con sus subordinados haciendo a un lado su interés por la eficiencia en la tarea.

5,5 A mitad del camino: el líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea y un bienestar satisfactorio.

9,9 Equipo: el líder facilita la eficiencia en la tarea y bienestar elevado al coordinar e integrar las actividades relacionadas con el trabajo.

### **6.8 Administración del talento humano.**

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará: en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal. (talento humano).

#### **↳ La importancia del talento humano en la administración**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización, la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por la organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

#### **6.8.1 filosofía de la administración del talento humano.**

No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en esta filosofía.

##### **\* Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. La filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas de la organización.

##### **\* Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

Por ejemplo, Douglas McGregor ([www.gestioparis.com](http://www.gestioparis.com)) distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y, la cual sostiene:

1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.

2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la teoría Y, la cual sostienen que

1.- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

2.- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

3.- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización

4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

5.- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población, y no al contrario.

Rensis Likert ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)) afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.

2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.

3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del sistema IV:

1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos (FREEMAN 1995)

## **7. ORGANIZACIÓN.**

### **7.1 Definición.**

La palabra organización proviene del griego "organon" que significa, instrumento u organismo. La organización como parte del proceso administrativo es una etapa donde se estructura e integran los recursos y órganos responsables de la administración.

Por regla general la organización se estructura con el fin de alcanzar objetivos, al minimizar los esfuerzos y maximizar el rendimiento. La organización es un conjunto de cargos funcionales y jerarquías a cuyas reglas y comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. Es un proceso que busca relacionar las actividades y los recursos en forma sistemática el cual involucra recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos apoyándose en normas, políticas y personas que realicen las funciones, utilizando la autoridad, responsabilidad y coordinación entre los grupos de trabajo; mediante toma de decisiones, clima organizacional, establecimiento de reglas y normas, elaboración de manuales, existencia de organigramas, descripción del puesto, distribución de carga de trabajo tomando en cuenta la capacidad y habilidad del personal, establecimiento de jerarquías y rotación del personal.

### **7.2 Tipos de organización.**

Las organizaciones son procesos que buscan relacionar tanto actividades y recursos en forma sistemática, valiéndose de normas, políticas y de un agrupamiento de personas para realizar funciones utilizando la autoridad, responsabilidad y coordinación entre grupos de trabajo. De esta forma las organizaciones se clasifican en:

#### **7.2.1 organización formal.**

La organización formal es aquella que determina los parámetros de interrelación entre los cargos; es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir con eficiencia sus objetivos, a través de la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de niveles, la autoridad, la responsabilidad y la coordinación.

Una organización formal consiste en un conjunto de cargos funcionales para producir bienes o servicios.

Las principales características de la organización formal son:

División del trabajo.

La organización tiene como objetivo fundamental la producción y para que la producción sea eficiente debe basarse en la división del trabajo; esto significa que una tarea separe en varios pasos y cada uno es realizado por un individuo diferente; es decir el individuo se especializa en hacer parte de una actividad más que la actividad completa (ROBBINS: 1996). Este procedimiento empezó a practicarse con mayor intensidad después del inicio de la Revolución Industrial; la cual buscaba que cada persona pueda producir la mayor cantidad posible de unidades con un estándar aceptable de calidad, objetivo que solo podía alcanzarse a través de una relativa



automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea (CHIAVETANO 1998)

La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a la estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y posteriormente del personal de nivel más elevado; mayor especialización y especificación de las tareas y mejor aprovechamiento del trabajo especializado mediante la departamentalización

Las consecuencias que trajo la división del trabajo a corto plazo son mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado, mayor eficiencia de la organización y reducción de los costos de producción, en especial los de mano de obra y de materiales directos

Un aspecto importante de la división del trabajo es que hace uso eficiente de las capacidades que tienen los empleados, la división del trabajo es fuente inagotable para incrementar la productividad, sin embargo tiene algunas desventajas como son el aburrimiento, tensión en el trabajo, baja productividad, mala calidad, ausentismo y rotación continua del personal.

#### Especialización.

Los órganos o cargos de la organización deben realizar funciones específicas y especializadas como consecuencia de la división del trabajo, al concentrar los esfuerzos en campos limitados y restringidos permiten incrementar la cantidad y la calidad de la producción. Si se reducen las tareas, asignando a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje y se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros.

Como consecuencia de la división del trabajo se hace necesario que los especialistas en determinada actividad estén bajo la dirección de un gerente; creando así un departamento. El término departamentalización se refiere a la clasificación y agrupación de las actividades de trabajo en unidades o departamentos, facilitando el logro de las metas organizacionales.

#### Jerarquía.

De las funciones especializadas se desprende inevitablemente la función de mando; que tiene como principal tarea el dirigir y controlar toda actividad, por lo que es necesario una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. En la organización formal existe una jerarquía que divide la organización en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad sobre los subordinados. A mayor organización, mayor será el número de niveles jerárquicos en su estructura.

Los niveles jerárquicos representan la especialización de la dirección; distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles.

#### Distribución de la autoridad y la responsabilidad.

La autoridad es el poder de mandar a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar una acción. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad, por lo que es necesario delimitarla.

Dentro de la organización el derecho de mando disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica. La autoridad se entiende como la facultad que tiene una persona o institución y que significa el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia (CHIAVETATO: 1998).

La responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir que otras personas ejecuten determinadas tareas.

La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se trata de una asignación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar tales deberes. El término autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial, para dar ordenes y esperar que sean obedecidas (ROBBINS 1996) es el pegamento que mantiene unida a una organización, debe delegarse en orden descendente a los gerentes subordinados, brindando ciertos derechos y al mismo tiempo ciertas restricciones.

Cuando se delega autoridad, también se otorga responsabilidad, cuando alguien recibe el derecho de hacer algo también asume la obligación de desempeñarla.

### 7.2.2 organización informal.

Es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, es decir la organización informal esta constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas. (CHIAVENATO 1998)

La organización informal esta constituida por amistades o antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de el, las cuales se desarrollan por interacción impuesta y determinada por la organización formal.

Las principales características de la organización informal son: los individuos que forman una organización establecen relaciones personales de simpatía o antipatía, cuya intensidad y dirección es variable.

Status, al interactuar en grupos informales cada individuo adquiere cierta posición social o status en función de su papel en el grupo, sin importar su posición dentro de la organización formal. El status esta determinado por la participación e integración en el grupo.

Colaboración espontánea, la organización informal es inherente a toda empresa ya que se hace necesario para la colaboración efectiva del personal, en el nivel informal existen un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicada a favor de la empresa (CHIVENATO, 1998).

Posibilidad de oposición a la organización formal, cuando la dirección no posee la habilidad de dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal; la organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal y en desacuerdo con los objetivos de la empresa.

Patrones de relación y actitudes, en toda empresa existen grupos informales que desarrollan patrones de relaciones y actitudes que son aceptadas por sus miembros, ya que reflejan los intereses y aspiraciones del grupo.

Cambios de nivel y alteración de los grupos informales, cuando se da cambios dentro de la empresa el individuo ingresa a otros grupos formales de acuerdo con las nuevas relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos en otros niveles y sectores de la empresa. Los grupos informales, por tanto tienden a alterarse con la modificación de la organización formal.

La organización informal trasciende la organización forma, la trascendencia de la organización informal se da al limitar a la organización formal a un área física y a un horario de trabajo, mientras que la informal escapa a estas limitaciones.

Estándares de desempeño en los grupos informales, los estándares de desempeño y trabajo que se establecen en la organización informal no siempre están regidos por la administración si no por la motivación del grupo y los objetivos trazados. En este tipo de organización el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación del grupo.

La organización informal se origina en la necesidad del individuo de interactuar con otros seres humanos.

### 7.2.3 organización lineal.

La organización lineal posee una forma de estructura simple: la cual se basa en el principio de autoridad lineal o principio escalar en el que existe una jerarquización de la autoridad, los superiores son obedecidos por sus respectivos subordinados.

Se denomina lineal por el hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas únicas de autoridad y responsabilidad.

La estructura simple que posee la organización lineal se caracteriza por no ser compleja, tiene poca formalización, su autoridad es centralizada y tiene una distribución informal de sus empleados. Es rápida, flexible, no es costosa en su mantenimiento y la responsabilidad es clara.

Las desventajas que presenta son que es efectiva sólo en organizaciones pequeñas; conforme la organización crece se vuelve inadecuada debido a su baja formalidad y alta centralización, es que es arriesgada, todo depende de una sola persona (ROBBINS 1996)

Las principales características de la organización lineal son:

Autoridad lineal.

Existe una autoridad única y absoluta del superior sobre los subordinados; es una autoridad basada en el nivel jerárquico donde cada subordinado responde única y exclusivamente ante un superior y tiene un solo jefe del cual recibe órdenes. La autoridad lineal es una autoridad de mando.

La unidad de mando sostiene que un subordinado debía tener un solo superior ante quien es directamente responsable. Si un subordinado se reporta con dos o más jefes se corre el riesgo de enfrentarse a exigencias o prioridades en conflicto, sin embargo el apego estricto al principio de unidad de mando crea un grado de inflexibilidad que dificulta el desempeño de la organización.

El intervalo de control se refiere al número de subordinados que un superior puede supervisar de manera eficaz y eficiente. Sin embargo no existe un consenso sobre el número ideal, ya que muchos factores influyen en el número apropiado de subordinados que un jefe puede manejar.

Líneas formales de comunicación.

Dentro de la organización lineal la comunicación entre los cargos se efectúa a través de las líneas existentes en el organigrama.

Todo cargo posee dos terminales de comunicación: una orientada hacia arriba (lo une exclusivamente al cargo superior), y otra hacia abajo (lo une directamente a los cargos subordinados).

Los superiores centralizan la comunicación limitándola únicamente a aquellas relaciones formales descritas en el organigrama

Centralización de las decisiones.

La organización lineal se caracteriza por la transferencia y la convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Solo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

Configuración piramidal.

Como consecuencia de la centralización de autoridad, por lo general la organización tiene una conformación piramidal. A medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos; a medida que se eleva el nivel jerárquico, aumenta la centralización y a medida que disminuye el nivel jerárquico, aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades.

Las ventajas principales de la organización lineal son: estructura simple y de fácil comprensión, el número de cargos es relativamente pequeño, solo hay un cargo centralizador en la cúspide, el subordinado se relaciona formalmente solo con su superior. Las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas, por lo tanto restringidas, simples y elementales.

Delimitación clara de las responsabilidades de los cargos involucrados, ningún cargo interviene en áreas que no están directamente a su cargo, de tal forma que las atribuciones y responsabilidades están claramente definidas y delimitadas.

Facilidad de implantación, al incrementar la unidad de mando se facilita la disciplina, el funcionamiento y el control, por otro lado la mínima cantidad de relaciones, su estructura simple y la delimitación clara de responsabilidades permiten superar las dificultades que se presenten.

Estabilidad considerable que permite a la organización mantener su funcionamiento, aunado a la centralización, el control y una disciplina rígida. Funcional para empresas pequeñas; debido a su fácil manejo y economía que proporciona su estructura simple.

La organización lineal presenta serias desventajas o limitaciones, entre las principales se encuentran: la estabilidad y la constancia de las relaciones formales llevan a la rigidez y la inflexibilidad de la organización, dificultando la innovación y su adaptación a situaciones externas. Se mantiene un estatus que impide que la organización responda satisfactoriamente a la modernización.

La autoridad lineal basada en la dirección única y directa se torna autocrática provocando rigidez, dificulta la cooperación y la iniciativa personal. Se enfatiza y exagera la función de la jefatura y de mando sobre el supuesto de la existencia de un jefe capaz de hacerlo todo y saberlo todo. El jefe actúa como obstáculo a la entrada y salida de información al poseer el monopolio de la comunicación, trayendo como consecuencia demora en la tramitación y paralización del área en caso de ausencia del jefe.

La unidad de mando hace del jefe un generalista que impide la especialización. El jefe debe tener conocimiento de todo, asume los asuntos principales de su área, como también los asuntos secundarios y se enfrenta a una multiplicidad de obligaciones que difícilmente le permitirán especializarse.

A medida que la empresa crece la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de líneas formales de comunicación, principalmente en los niveles altos de la organización que centraliza las decisiones y el control. La comunicación se toma indirecta, al ser lineal se demora y esta sujeta a intermediarios y distorsiones.

#### 7.2.4 organización funcional.

La organización funcional posee una estructura que se basa en el principio de la especialización de las funciones para cada tarea o principio funcional. El principio funcional separa, distingue y especializa (CHIAVENATO 1998)

A medida que la organización crece, se desarrolla y entra en el campo de la competitividad con producción en masa, aumenta la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales.

Las principales características de la organización funcional son:

**Autoridad funcional.**

Es una autoridad que tiene como base el conocimiento, donde un subordinado responde ante muchos superiores de forma simultánea ante asuntos referentes a la especialización. Un superior tiene autoridad parcialmente relativa sobre los subordinados.

**Líneas directas de comunicación**

La comunicación entre los cargos existentes se efectúa directamente para lograr la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

**Descentralización de las decisiones.**

A medida que una organización se torna compleja y dinámica, las decisiones se delegan a los cargos especializados que poseen los conocimientos necesarios para implementarlas mejor sin importar su nivel en la organización y así descentralizar las decisiones al transferir y delegar.

La estructura de la organización se caracteriza por la cantidad de centralización o descentralización en la toma de decisiones hacia los niveles bajos de la gerencia. Una organización nunca esta completamente centralizada o descentralizada: la cantidad apropiada depende de la situación.

**Énfasis en la especialización.**

Existe división de las funciones de acuerdo a la especialidad, delimitando así sus respectivas responsabilidades.

La organización funcional se basa prioritariamente en la especialización de todos los órganos en todos los niveles.

Las ventajas de la organización funcional son que: existe un máximo de especialización en los diversos cargos de la organización permitiendo a cada órgano se concentre exclusivamente en su trabajo; logrando mayor eficiencia y profundidad en el desempeño.

La especialización en los niveles permite una mejor supervisión técnica, ya que cada órgano responde ante expertos en su campo de especialidad. Desarrollo de la comunicación directa, al no existir intermediarios la información es rápida y menos sujeto a interferencias al permitir el contacto directo entre los órganos interesados sin necesidad de seguir los canales formales de comunicación. La ejecución es una función separada de la planeación y del control: cada órgano realiza actividades específicas sin tener que seguir a los demás.

Las desventajas de la organización funcional, son: la pérdida de autoridad de mando, al ejercer una autoridad funcional, relativa y dividida se dificulta el control de cargos inferiores. Un cargo, cuando recibe orientación diferente de dos órganos especializados en diferentes funciones, no siempre hace aquello que le es solicitado, más aun si esa orientación es contradictoria o poco compatible. (CHIAVENATO: 1998).

Subordinación múltiple, al delegar autoridad también se limita la responsabilidad, si cada subordinado responde ante muchos superiores, se corre el riesgo de que el subordinado busque la orientación del especialista menos capacitado para solucionar el problema, provocando pérdida de tiempo y confusiones imprevisibles.

Competencia entre especialistas, al existir órganos especializados en determinadas actividades, tienden a imponer su punto de vista y enfoque ante los problemas que se presenten provocando pérdida de visión de conjunto y tendencia a la competencia.

Tendencia a la tensión y a los conflictos, como resultado de la competencia aunada a la pérdida de visión de conjunto se llega a una diversidad de objetivos que resultan antagónicos de frustración, resentimiento, hostilidad y resistencia a la cooperación.

Objetivos confusos, como resultado de la subordinación ante diversos especialistas no siempre se sabe a quien informar de un problema, la duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión ante los objetivos que se deben alcanzar.

#### **7.2.5 organización línea – staff.**

Este tipo de organización resulta de la combinación de tipo lineal y funcional, también denominada jerárquico - consultivo (CHIAVENATO 1998)

En la organización línea-staff existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría o de staff (órganos de apoyo y consultoría) que se relacionan entre sí. Se caracteriza por que los órganos de línea actúan como autoridad lineal bajo el principio escalar, mientras que los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Dentro de este tipo de organización conviven órganos de línea y staff; los primeros son los responsables del alcance de los objetivos de la organización mientras que los segundos sirven de apoyo y ayuda.

Los principios funcionales de este tipo de organización son: servicios; actividades especializadas realizadas por el staff.

Consultoría y asesoría, actividades especializadas que son proporcionadas por el staff a manera de orientación y recomendación.

Monitoria, es decir seguimiento y evaluación de las actividades o procesos, planeación y control.

Las características que presenta la organización línea-staff son más complejas que otros tipos de organización. Entre las principales se encuentra:

Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.

Cada órgano responde ante un solo y único superior, sin embargo recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff. Existe confusión en la distinción entre línea y staff por el hecho de creer que unidades que hacen trabajo de línea tienen autoridad de línea y que unidades que realizan actividades de staff no tienen autoridad de línea sobre sus subordinados. Todos los órganos sean de línea o staff tienen autoridad de línea sobre sus subordinados.

Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.

Se produce una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre los superiores y subordinados, las cuales representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación entre cualquier cargo.

La compleja red de comunicación de la organización línea-staff esta conformada por líneas formales de autoridad y responsabilidad lineal y líneas directas de asesoría y prestación de servicios de staff.

Separación entre órganos operacionales y órganos de apoyo

Existe una marcada diferencia entre los órganos operacionales (línea), órganos ejecutivos de las operaciones básicas y los órganos de apoyo (staff) que son órganos asesores y consultores.

La organización línea-staff presenta un modelo en el cual grupos de especialistas aconsejan a jefes de línea mientras que los miembros del staff se dedican a aquellos aspectos que requieren estudio e investigación. Por lo tanto los jefes de línea tienen mas libertad para prestar atención a la ejecución de reglamentos.

La autoridad y responsabilidad del staff se da en base a la consejería que proporcionan sin alterar la autoridad y responsabilidad de los jefes de línea.

Jerarquía y especialización

En este tipo de organización existe un claro predominio de aspectos de línea mas que funcionales y un claro ejemplo es el mantenimiento del principio de jerarquía (cadena escalar), es decir los grados de autoridad lineal sin llegar a ser exclusivamente especialista. De tal forma que la jerarquía asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización proporciona asesoría y consultoría.

Las principales ventajas de la organización línea-staff son: asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad única. Los órganos de staff proporcionan sus servicios sin que ello interfiera con el principio de autoridad única del superior sobre sus subordinados directos. Los servicios que presta el staff no necesariamente tendrá que ser aceptados si no que se adoptan como se estime conveniente.

Actividad conjunta y coordinada de los grupos de línea y órganos de staff los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas para la organización como es el producir y vender, mientras que los órganos de staff se responsabilizan por la ejecución de servicios especializados.

Un aspecto importante es el hecho de que los órganos de línea se concentran en sus actividades a través de sus propios medios y recursos, mientras que los órganos de staff desarrollan sus actividades utilizando algunas veces los recursos y medios de otros órganos (CHIAVENATO: 1998).

La organización línea-staff presenta limitaciones como: Conflicto entre la asesoría y los órganos restantes.

El conflicto se presenta como resultado de la confrontación del conocimiento del asesor de staff (técnico con preparación profesional) y la experiencia del jefe de línea (experiencia y conocimiento adquirido directamente en el trabajo).

Otro aspecto que puede generar conflicto es la falta de experiencia del asesor de staff, mientras que el jefe de línea ascendió en la escala jerárquica por la experiencia adquirida con los años.

Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff; los especialistas del staff ofrecen su asesoría, pero en ciertas ocasiones tienden a imponer o forzar sus sugerencias e intentan hacer valer sus ideas y puntos de vista sobre los órganos asesorados.

Esta problemática se puede evitar si el staff define y limita su campo de acción. Sin embargo se corre el riesgo de que las acciones del staff lleguen a la pasividad y conformismo

### 7.2.6 organización burocrática.

La burocracia es una forma de organización que se basa en la racionalidad; se adecuan los medios a los objetivos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de las metas (CHIAVEATO 1998)

El concepto erróneo de la burocracia se define generalmente como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes, o bien para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas que producen ineficiencia en la organización

La burocracia es un arreglo organizacional basado en la lógica, el orden y el uso legítimo de la autoridad. La organización burocrática presenta dos tipos de estructura: la funcional y la divisional.

- \* La estructura funcional se basa en el agrupamiento de especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Al unir especialidades similares se obtiene una economía de escala, se reducen la duplicación de persona y equipos y hace que los empleados se sientan cómodos.

- \* La estructura divisional esta integrada por unidades o divisiones autónomas y auto contenidas, cada unidad cuenta con un gerente responsable del desempeño y mantener la autoridad. Una oficina central proporciona servicios de apoyo como finanzas o apoyo legal, además tiene como función principal coordinar y controlar las distintas divisiones. La desventaja de este tipo de estructura es la duplicación de actividades y recursos.

Para el autor Max Weber (1998), la burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para lograr la eficiencia necesita describir anticipadamente y hasta con mínimo de detalles la forma como deberán realizarse las tareas.

Las principios características de la burocracia son: carácter legal de las normas y reglamentos.

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos (legislación propia), que define anticipadamente como deberá funcional, incluyendo situaciones que se puedan presentar en el transcurso; la burocracia es una estructura social racionalmente organizada.

Dentro de este tipo de organización las personas poseen autoridad y por lo tanto poder de coacción sobre los subordinados al igual que los medios para imponer la disciplina.

Carácter formal de las comunicaciones., dentro de la organización burocrática la comunicación es escrita. De ahí su carácter formal; toda acción y procedimiento se realiza por escrito para garantizar la comprobación y documentación adecuada. De esta forma se garantiza que la información no este sujeta a alteraciones.

Carácter racional y división del trabajo, la división del trabajo es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Existe una división sistematizada del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones a cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. Las personas dentro de la organización están conscientes de sus funciones, responsabilidades y actitudes a realizar, los límites de sus derechos y poder.



Impersonalidad en las relaciones, la administración de la organización burocrática considera al individuo como alguien que desempeña cargos y funciones y no necesariamente como persona, de ahí su carácter impersonal

El poder y la obediencia se dan por el cargo que ocupan en la organización y no en consideración de su carácter de persona

Jerarquía de autoridad, todo cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de un cargo superior, principio de jerarquía. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías de participantes y funcionarios, entre otros

La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo el conflicto, por medio de relaciones oficiales previamente definidas, de tal forma que el subordinado este protegido de la acción arbitraria de un superior.

Rutinas y procedimientos estandarizados: la burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño a cada cargo. (CHIAVENATO 1998)

De esta forma se regula la conducta, las actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos establecidos por reglas y norma, todas las actividades se desarrollan según estándares definidos, los cuales se relacionan con los propósitos de la organización

Competencia técnica y meritocrática, la organización burocrática elige a sus miembros por el mérito y competencia técnica: criterios de evaluación y clasificación válida.

Los criterios toman en cuenta la competencia, el mérito y la capacidad del funcionario con relación al cargo o función considerados. Especialización de la administración, los administradores de la organización burocrática no son los dueños o propietarios de los medios de producción. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización. El funcionario no puede vender, comprar ni heredar su posición o su cargo. Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y la propiedad personal del funcionario.

Profesionalización de los participantes, la organización burocrática se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. La profesionalización radica en que cada funcionario esta especializado en las actividades de su cargo, recibe salario correspondiente al cargo, es competente y capaz, el cargo es indefinido en cuanto al tiempo de permanencia, en la medida que demuestre méritos será promovido para cargos superiores, es fiel al cargo y define los intereses de la organización.

Completa previsión del funcionamiento, para Weber (1998), el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible; todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglas establecidas, para lograr la máxima eficiencia posible.

Las principales ventajas de la organización burocrática son: racionalidad en relación con los objetivos logrados por la organización, precisión en la definición del cargo y en la operación, conocimiento exacto de los deberes, rapidez en las decisiones, cada miembro de la organización conoce lo que debe hacer y quien debe realizarlo, univocidad de interpretación garantizada por reglamentos específicos y escritos.

Uniformidad de rutinas y procedimientos, los procedimientos se definen por escrito favoreciendo la estandarización. Continuidad de la organización, sustitución del personal que posea capacidad y competencia técnica. Bajo riesgo de conflicto, cada miembro de la organización conoce los límites de responsabilidad y las de los demás.

Subordinación, se desarrolla en forma escrita y conocida, un superior toma decisiones que afectan al nivel bajo. Confiabilidad, la organización funciona con reglas conocidas.

### 7.3 Organización como sistema abierto.

Un sistema abierto es aquel que mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente y se mantiene constante en el mismo estado (autorregulación), a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan constantemente (equilibrio dinámico).

El sistema abierto es siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente.

La descripción del sistema abierto es aplicable a una organización. La organización es un sistema creado por el hombre, que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, ya sea con los clientes, los proveedores u otros agentes externos, sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras para el logro de objetivos (CHIAVENATO 1998)

Las organizaciones poseen las características de los sistemas abiertos, como son:

Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones, las organizaciones son sistemas abiertos que pueden ser afectados por cambios ambientales, esto unido al comportamiento humano no previsible, el individuo es un ser humano complejo que responde a un sin número de variables.

La organización como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores. La organización es un sistema dentro de sistemas, del cual representa una parte diferenciada o incluso un subsistema.

Interdependencia de las partes, la organización es un sistema social que comprende partes interdependientes que se relacionan entre sí, entre los cuales se establece una interdependencia de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las demás.

Homeostasis o estado de equilibrio, para que la organización alcance el estado de equilibrio se requiere de dos aspectos:

- Unidireccionalidad: o constancia de dirección, es decir los cambios en el ambiente o empresa no interfieren en los resultados o condiciones previstas
- Progreso: la organización mantiene con relación al fin deseado un grado de progreso que se encuentra dentro de los límites definidos como tolerables o mejorarse cuando se alcanza la condición prevista con menor esfuerzo. (CHIAVENATO: 1998).

La organización requiere de dos procesos que son imprescindibles para su supervivencia:

- Homeostasia es decir implementar cambios en la organización, en su interacción o estándares necesarios para lograr un nuevo estado de equilibrio con el ambiente externo.

- Frontera o límite, es la línea que sirve para demarcar lo que esta dentro y lo que esta fuera del sistema. La organización posee fronteras que la diferencian de los ambientes siendo mayor o menor su interacción entre estos.

Morfogénesis, la organización tiene la capacidad de modificar sus formas estructurales básicas.

#### **7.4 Fases de la organización.**

Toda organización atraviesa diversas formas organizacionales en diferentes fases o épocas, durante su existencia recorren cinco fases.

##### **Fase 1: Fase Pionera.**

Es la fase inicial, se lleva a cabo por los fundadores. Es pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables, existen pocas tareas rutinarias y un gran volumen de improvisaciones. Los procedimientos establecidos con la capacidad a la empresa de innovación.

##### **Fase 2: Fase de Expansión.**

La organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes, se aprovechan todas las oportunidades y existe preocupación por el equilibrio en producción y demanda.

##### **Fase 3: fase de Reglamentación.**

Se hace necesario establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos, definir rutinas y procesos de trabajo como resultado del crecimiento y expansión de la organización.

##### **Fase 4: Fase de Burocratización.**

Con el desarrollo de las operaciones y dimensión de la organización se requiere establecer un comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y dentro de un sistema de normas y de procedimientos para enfrentar las contingencias posibles. Se desarrolla una cadena de mando, visión del trabajo basado en la especialidad. La organización presenta poca flexibilidad para enfrentar cambios y para la innovación.

##### **Fase 5: Fase de Reflexibilidad.**

Es la última fase en la cual la organización ha alcanzado su máximo desarrollo caracterizándose por su flexibilidad y capacidad de innovación.

#### **7.5 Niveles de la organización.**

Las organizaciones para enfrentar los desafíos de su medio interno y externo se dividen en tres niveles organizacionales.

**Nivel Institucional o nivel estratégico,** se conforma por el nivel más elevado en la escala jerárquica de la organización y que corresponde a los directores, propietarios, accionistas y altos ejecutivos. En este nivel se toman las decisiones, se establecen los objetivos y se proyectan las estrategias para alcanzarlas, siendo el medio de interacción entre el ambiente y la organización.

**Nivel intermedio,** también denominado nivel mediador o nivel gerencia, se encarga de la selección y capacitación de recursos necesarios y de la distribución y colocación del producto en el mercado. Adecua las decisiones tomadas en el nivel institucional a las operaciones realizadas en el nivel operacional. En este nivel se encuentran las personas u órganos que transforman en programas de acción las estrategias proyectadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

El nivel intermedio debe ser flexible y capaz de amortiguar y contener los impactos y presiones externas para no perjudicar las operaciones internas, realizadas en el nivel operacional. Este nivel administra el nivel operacional y vigila las decisiones de los niveles departamentales, relacionadas con el volumen y la ubicación de los recursos necesarios para la organización (CHIAVENATO: 1998).

**Nivel Operacional,** también denominado nivel técnico o núcleo técnico. Se localiza en las áreas inferiores de la organización, se relaciona estrechamente con los problemas que surgen cotidianamente con la ejecución de las tareas y operaciones de

la organización. En él se encuentran las maquinas y equipo cuyo funcionamiento corresponde a rutinas y procedimientos que garantizan la utilización de recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones

### 7.6 Tipología de las organizaciones.

Ninguna organización es igual a otra, sin embargo ciertas características permiten clasificarlas en ciertos grupos o tipos. Esta clasificación se denomina tipología de las organizaciones y permiten un análisis comparativo de las organizaciones desde el punto de vista de una determinada característica común

#### 7.6.1 tipología de Etzioni.

Para el autor Etzioni (1998) las organizaciones presentan tres características

**División del trabajo y asignación de poder y responsabilidad.** Centros de poder y sustitución del personal.

Dentro de la organización los medios de control aplicados tienen como objeto, aumentar el desempeño de los empleados mediante recompensas y sanciones que garanticen la obediencia a sus normas, reglamentos y órdenes.

Para Etzioni (1998), los medios de control aplicados por una organización pueden clasificarse en tres categorías: físicos, materiales y simbólicos.

**Control físico:** control basado en la aplicación de medios físicos o sanciones, las personas obedecen a través de amenazas, de sanciones físicas, de imposición, de fuerza y miedo a las consecuencias, corresponde a la aplicación del poder coercitivo, se ejerce motivación negativa y se basa en castigos.

**Control material:** control basado en la aplicación de medios materiales y recompensas materiales: bienes o servicios ofrecidos. Se caracteriza por el control basado en el interés e incentivos económicos.

**Control, simbólico:** o normativo, se caracteriza por símbolos puros que no se asemejan a la amenaza física o la recompensa material. Existen símbolos normativos como el prestigio y estima y símbolos sociales como el amor y la aceptación. Se basa en el control moral y ético., corresponde al poder normativo.

Como respuesta de los participantes a estos tipos de control, el interés o compromiso se clasifica en tres tipos:

**Alienatorio;** el individuo no está interesado psicológicamente en participar, pero permanece en la organización.

**Calculador;** el individuo adquiere interés en la medida en que sus esfuerzos sean compensados económicamente o de otra forma.

**Moral;** el individuo se desempeña de la mejor forma posible ya que atribuye valor a la organización y a su trabajo dentro de ella.

Etzioni (1998) establece su tipología de las organizaciones con base en el uso y significado de la obediencia.

La estructura de obediencia en una organización está determinada por los tipos de controles aplicados a los participantes (CHIAVENATO: 1998).

#### Organizaciones Coercitivas.

El poder se impone por la fuerza o controles basados en premios y castigos. Se utiliza la fuerza como medio de control sobre los participantes de nivel inferior.

#### Organizaciones Utilitarias.

El poder se basa en el control de los incentivos económicos. Utiliza la remuneración como principal control. Los participantes de nivel inferior contribuyen a la organización por los beneficios que esperan obtener.

### Organización Normativa.

El poder se basa en un consenso sobre los objetivos y método de la organización. Utiliza el control moral como principal fuerza de influencia sobre los participantes, quienes tienen un alto compromiso moral y motivacional. También se denominan organizaciones voluntarias.

### 7.7 Clima Organizacional.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El clima organizacional, se estima como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos que forman la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Gonçalves (2000)

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins (1998) que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajuste a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Gonçalves (2000), al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

### ➤ FACTORES QUE DESENVUELVEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales

existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y la organización.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo posible satisfacer una necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, poca productividad.

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del clima organizacional ([www.gestiopons.com](http://www.gestiopons.com))

- ◆ Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- ◆ Responsabilidad, es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

- ◆ Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue si no que se incentive el empleado a hacer bien su trabajo.

- ◆ Desafío: corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda la organización.

- ◆ Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- ◆ Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma horizontal como vertical.

- ◆ Estándares: esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quierenoir diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto

- **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral (ROBBINS: 1999)

#### ✓ **MODELO TENTATIVO DE FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (ROBBINS: 1998), consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ✓ Reto del trabajo
- ✓ Sistema de recompensas justas
- ✓ Condiciones favorables de trabajo
- ✓ Colegas que brinden apoyo
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Satisfacción con el trabajo en sí, reto del trabajo dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975), aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales".

**Variedad de habilidades,** el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talento por parte del empleado.

**Identidad de la tarea,** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**Significación de la tarea,** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.



Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través del esparcimiento vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas, en este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son las compensaciones que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación son las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables para el trabajo, a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal

y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión, el trabajo también cubre necesidades de interacción social El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell 1974)

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### ➤ **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.**

Holland (1978) ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción. (Influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

#### **7.8 Conflictos organizacionales.**

Dentro de una organización el mantener una actitud comprensiva y equilibrando las conductas individuales se mantiene una armonía de intereses. El conflicto es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. El conflicto es elemento generador de cambio y desarrollo de una organización (CHIAVENATO: 1998).

Las fuentes de conflicto pueden caracterizarse dentro de un continuo que va desde una colisión frontal de intereses y una completa incompatibilidad o intereses diferentes.

Una tarea de la administración debería consistir en propiciar las condiciones o situaciones en las que el conflicto pueda controlar y dirigirse hacia fines productivos. A través del conflicto se puede verificar el poder, ajustar el sistema de la organización a la situación real; el conflicto genera cambios y produce innovación, en la organización se presentan situaciones que provocan conflicto, como son

Conflicto entre la autoridad especialista y la autoridad administrativa la tensión que existe dentro de una organización se da como resultado por la utilización del conocimiento, lo que genera situaciones conflictivas. El conocimiento trae conflictos con la jerarquía.

Para el estudio de este tipo de conflicto Etzioni (1998) propone tres tipos de organización y los conflictos que se presentan:

Organizaciones especializadas, el conocimiento es creado y aplicado, existen personal con preparación profesional. La gestión es ejercida por el técnico y la estructura administrativa sirve como apoyo. La autoridad esta en manos de los especialistas mientras que los administrativos sólo lo asesoran.

Organización no especialista, el conocimiento es instrumental y accesorio para el logro de los objetivos. La gestión es ejercida por el administrador, la estructura técnica es subalterna; es decir el especialista esta subordinado a la autoridad de los administradores.

Organizaciones de servicio: el especialista recibe los medios y los recursos, pero no es empleado directo ni subordinado. La principal tensión es el escaso control sobre la producción, los especialistas no son empleados de la organización ni están bajo control.

Conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales: las metas organizacionales y las metas individuales no siempre son las mismas.

El conflicto radica en que se da una incompatibilidad entre la autorrealización del individuo y la de la organización.

Si la organización esta compuesta por individuos maduros no es necesario reglamentos y controles administrativos ya que esta situación genera conflicto: las exigencias difieren de las necesidades.

La interdependencia entre las necesidades del individuo y las de la organización es inmensa. Lo importante es lograr que el objetivo de una de las partes nunca perjudique el logro del objetivo de la otra.

### **7.9 Toma de decisiones.**

Es la elección de una acción realizada por un directivo, la decisión se convierte en política de dirección. Todas las actividades que se llevan a cabo dentro y por la organización se realizan a través de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso integral que consta de una serie de pasos como son, identificar un problema, análisis del problema, alternativas de solución y decisión efectiva (ROBBINS: 1996).

Una organización requiere de ejecutivos eficientes que tomen decisiones con entera confianza y tienen plena confianza en su institución (MERCADO: 1997). La organización es un sistema de decisiones, dentro de la cual los individuos participan

racional y conscientemente tomando decisiones en todos los niveles jerárquicos y situaciones.

En el proceso decisorio intervienen aspectos personales; es decir el individuo elige y decide entre alternativas de acuerdo a su personalidad, motivaciones y actitudes.

La percepción de las situaciones es un factor determinante en el proceso decisorio: lo que una persona aprecia y desea, influye en aquello que ve e interpreta, así como lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea. (CHIAVENATO 1998)

### **7.1 teoría de las decisiones.**

Decisión es el proceso de análisis y selección entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir.

La decisión implica seis elementos:

1. Agente decisorio
2. Objetivos
3. Preferencias
4. Estrategias
5. Situación
6. Resultado

El agente decisorio es el individuo que seleccionara entre diversas alternativas, los objetivos son las metas que se desean alcanzar, las preferencias se refieren a los criterios que el agente decisorio utiliza para elegir una alternativa, la estrategia es el curso de acción elegido que se vera influenciado por los recursos disponibles, la situación son los aspectos ambientales que influyen en el agente decisorio y finalmente el resultado es decir las consecuencias de la estrategia.

### **7.2 clasificación de las decisiones.**

Las decisiones se dividen en:

Decisiones tácticas. Son aquellas que se concentran en la resolución de problemas de rutina, el criterio de solución es habitualmente económico; la decisión debe lograr el fin deseado con el mínimo de esfuerzo y costo.

Decisiones estratégicas. Son decisiones específicamente gerenciales en las que implican averiguar cuál es la situación o los recursos.

Las personas encargadas de la toma de decisiones deben tener en cuenta cuatro aspectos importantes:

- a) Hechos
- b) Experiencia
- c) Intuición
- d) Autoridad

## **8. EFICACIA.**

### **8.1 Definición.**

EFICACIA: es el cumplimiento de objetivos. La eficacia es el grado en el que el gestor logra los resultados deseados de su función, debe ser evaluada en términos de resultados, no es un aspecto de personalidad, sino una función del manejo de la situación, es el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado. Para alcanzarla es necesario conocer las áreas de eficacia (resultados deseados) y poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

## 8.2 Teoría 3D de la eficacia gerencial de Reddin.

La teoría de eficacia gerencial también denominada teoría 3-D, este un modelo conceptual propuesto por Reddin, se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de "producto" (resultado) de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

### 8.2.1 eficacia gerencial.

La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo, es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. Es resultado, no insumo. Todas las posiciones son creadas para una finalidad que puede ser evaluada en términos de resultado. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es que el administrador hace, sino lo que obtiene.

Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz:	
Gerente eficiente	Gerente eficaz
Hace las cosas de manera correcta	Hace las cosas correctas
Resuelve problemas	Produce alternativas creativas
Cuida los recursos	Optimiza la utilización de recursos
Cumple su deber	Obtiene resultados
Reduce costos	Aumenta las utilidades

### 8.2.2 estilos gerenciales.

El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos: 1) la tarea por realizar, 2) las relaciones con otras personas.

Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente "orientado hacia la tarea" (OT) y el gerente "orientado a las relaciones" (OR). De aquí se desprenden cuatro estilos básicos que sirven como punto de referencia, puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta a ellos. El **estilo relacionado** se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones, mientras que el **estilo dedicado** se destaca por la exclusiva orientación a la tarea. El **estilo separado** se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea, mientras que el **estilo integrado**, se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea.

### 8.2.3 habilidades gerenciales.

La teoría 3-D pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas:

- ✓ Sensibilidad situacional: es la habilidad para diagnosticar situaciones.
- ✓ Flexibilidad de estilo: es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas.
- ✓ Destreza de gerencia situacional: es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

### 8.2.3 eficacia y situación.

Las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas ejercidas por el superior, subordinado, colaboradores, organización y tecnología.

Estos son aspectos que un gerente debe reconocer, cambiar o ante los cuales debe reaccionar en determinada situación.

**LA EFICACIA.** Es el grado en que el gestor logra los resultados deseados de su función. Para alcanzarla es necesario conocer las "áreas de eficacia" (resultados deseados) y poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

Cada gestor debe analizar el rol de su función (no el insumo, sino el producto, el resultado) y verificar lo que faltaría en la empresa si su función fuese suprimida simplemente. Esto identificaría los resultados que solamente su función específica logra para la empresa. Es el rol, la no identificación de los resultados necesarios de las posiciones administrativas confunde los roles, y tal confusión impide la obtención de la eficacia.

La eficacia es el resultado del producto, no del insumo. Un ejecutivo que identifique con precisión sus "áreas de eficacia" puede establecer y alcanzar objetivos claros. Puede medir su eficacia (KOONTZ 1998)

## 9. PERCEPCION.

### 9.1 Definición.

La percepción es el proceso de obtener conocimiento de los objetos y eventos externos a través de los sentidos (HOWARS: 1978).

Dentro del proceso de la percepción va implícita la sensación. La sensación es un proceso receptivo como respuesta inicial del organismo a un estímulo, la percepción es el conocimiento de esas respuestas (CERDA: 1990).

Un estímulo es real y único para los individuos, sin embargo la interpretación y evaluación de tal estímulo es distinta, por lo tanto la percepción es un proceso equiparable a discriminar o diferenciar.

### 9.2 Componentes del proceso de percepción.

Son tres los componentes que intervienen en este proceso, estando entre sí estrechamente asociados.

**Proceso de recepción sensorial.** Se refiere a los receptores visuales, auditivos, gustativos, etc. Sin una recepción sensorial es imposible la percepción. La percepción sensorial no está limitada a un solo campo sensorial sino que se realiza simultáneamente en varias áreas.

**Proceso de simbolización.** La percepción está siempre asociada a un concepto. Al percibir un objeto el proceso receptivo permite distinguir un campo en el que existe tal objeto con cierta estructura, tamaño y color, y al mismo tiempo asociado a una serie de propiedades previamente internalizados. En la percepción se da una aprehensión inmediata de un significado.

**Proceso emocional.** La percepción está estrechamente ligada a un proceso emocional proporcionando placer, emoción, odio, etc.

La percepción determinada por un conjunto de factores innatos y adquiridos. Los innatos se refieren a estructuras motrices (sistema nervioso central y periférico) que

dependen de factores biológicos heredados que pueden ser modificados adquiridos), por aprendizaje y la experiencia.

### 9.3 Factores de la percepción.

Existen ciertos factores que condicionan la percepción de un estímulo. A causa de estos factores se produce una distorsión entre la realidad objetiva y la percepción, en circunstancias normales esta distorsión es moderada y compatible con una adaptación satisfactoria.

#### Factores estructurales.

- Agrupación: cuando existen varios estímulos se tienden a percibirlos agrupados en una misma configuración formal. Existen diversas modalidades y principios de agrupación por lo que se percibe varios estímulos como una unidad.

- \* Proximidad, la distancia de un estímulo a otros influye en que se perciban como unidades aisladas, diversas agrupaciones o bien como una sola unidad.

- \* Semejanza, los elementos iguales o similares generalmente se perciben formando parte de una misma estructura configuracional.

- \* Simetría: las agrupaciones perceptivas son más frecuentes reuniendo estímulos que dan lugar a una configuración simétrica equilibrada o completa.

- \* Continuidad; los elementos que se agrupan en línea recta o curva de forma continua tienden a percibirse como una unidad.

- Figura-fondo: las percepciones tienden a organizarse en forma de estructuras de figuras que resalten, que se revelan como figuras que sobresalen de un fondo que les sirve de soporte o sostén.

- Cierre: una figura que no está completa se percibe como si lo estuviera. Este fenómeno se relaciona al principio de constancia según el cual nuestras percepciones en lo que se refiere a forma, tamaño o color tiende a ser constante, superando las variaciones de las situaciones estimuladoras.

#### Factores personales.

Los factores personales intervienen en la percepción. Las experiencias pasadas, las necesidades y motivos e influencias ambientales y culturales actúan sobre el individuo determinando el proceso de percepción.

**II. METODOLOGÍA  
DE LA  
INVESTIGACIÓN**



# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

45

## 10. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Existe diferencia entre la percepción que tienen los gestores y los subordinados de enfermería de los componentes y eficacia del liderazgo que se ejerce dentro de la organización Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón"

## 11. VARIABLES E INDICADORES.

VARIABLE	TIPO	INDICADORES
DEPENDIENTE		
Percepción de gestores y subordinados de enfermería	CUALITATIVA	Eficacia del liderazgo Componentes del liderazgo Organización
INDEPENDIENTE		
Eficacia del liderazgo	CUALITATIVA	Relaciones laborales Relaciones personales  Habilidades Sensibilidad situacional Flexibilidad de estilo Destreza gerencial
Componentes del liderazgo	CUALITATIVA	Poder Comunicación Estilo Motivación
Organización	CUALITATIVA	Toma de decisiones Clima Organizacional Reglas y normas Manuales de organización y procedimientos Organigramas Descripción del puesto Distribución de carga de trabajo Rotación de personal Establecimiento de jerarquías
INDEPENDIENTE		Jefe De enfermeras Supervisor

Gestores de enfermería	CUALITATIVA	de enfermería Jefe de servicio Coordinadora de enseñanza
Subordinados enfermería	de CUALITATIVA	Enfermera especialista Enfermera general Enfermera auxiliar

## 12. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES.

### Eficacia:

Es el cumplimiento de objetivos. La eficacia es el grado en el que el gestor logra los resultados deseados de su función, debe ser evaluada en términos de resultados, no es un aspecto de personalidad, sino una función del manejo de la situación, es el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado. Para alcanzarla es necesario conocer las áreas de eficacia (resultados deseados) y poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

### Liderazgo:

Es influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen, voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Es un fenómeno dinámico que se ejerce en un organismo social para lograr éxito en los objetivos y metas planteadas al motivar, guiar, orientar, convencer, organizar y educar. Se le considera una actividad continua y multidimensional ya que involucra al líder, subordinados y situaciones creadas por las tareas de la institución. El liderazgo eficaz de un gestor se mide con cuatro importantes componentes: el poder, la motivación, la comunicación y el estilo que ejerza antes los subordinados y realización de las tareas.

### Organización:

Es un conjunto de cargas funcionales y jerárquicas a cuyas reglas y comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. Es un proceso que busca relacionar las actividades y los recursos en forma sistemática en el cual involucra recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos apoyándose en normas, políticas y personas que realicen las funciones, utilizando la autoridad, responsabilidad y coordinación entre los grupos de trabajo; mediante toma de decisiones, clima organizacional, establecimiento de reglas y normas, elaboración de manuales, existencia de organigramas, descripción del puesto, distribución de carga de trabajo tomando en cuenta capacidad y habilidades del personal, establecimiento de jerarquías y rotación del personal.

### Subordinado:

Persona que trabaja directamente en un puesto o tarea y carece de responsabilidad alguna para supervisar las labores de otros. De acuerdo a la categoría que ocupan los subordinados en enfermería son: enfermera especialista, enfermera general o enfermera auxiliar.

**Gestor:**

Individuo de una organización que dirige las actividades de otros, es responsable de tomar decisiones y establecer políticas que afectan todos los aspectos de la organización. Por el cargo que ocupan los gestores de enfermería son: Jefe de enfermeras, Supervisores de enfermería, Jefes de servicio y Coordinadora de enseñanza de enfermería.

**Percepción.**

Es un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con propósito de dar significado a su entorno, es decir las personas pueden ver el mismo objeto y percibirlo de manera diferente. La percepción que tienen los gestores y subordinados de enfermería es el resultado de los componentes del liderazgo, la eficacia del liderazgo y la organización.

**13. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación se considera:

\*Retrospectiva; porque se parte de las poblaciones a estudiar (subordinados y gestores de enfermería), que presenta cierto fenómeno como efecto de varias causas y se retrocede al pasado para determinar o conocer dicha causa.

\*Transversal; porque se mide una sola vez las variables a investigar, sin pretender evaluar la evolución de estas.

\*Comparativa descriptiva, porque se cuenta con dos poblaciones sin pretender manipularlas, por una parte con el personal gestor y por otra con los subordinados en las cuales se confortaran resultados

\*Observacional; porque no se pretende modificar intencionalmente las variables por el investigador.

**14. INSTRUMENTO UTILIZADO.****14.1 Cuestionario.**

Este es el principal instrumento para recolectar los datos, se aplicaran a personal de enfermería gestor y personal de enfermería de línea. Esta estructurado por datos generales; los cuales evalúan las variables subordinados y gestores de enfermería, 26 preguntas cerradas, y 2 abiertas, de las cuales las preguntas 1 a la 13 evalúan la variable componentes de liderazgo, de la 14 a la 22 la variable organización y de la 23 a la 28 la variable eficacia del liderazgo, utilizando la escala de Likert.

**15. INSTRUMENTACION ESTADISTICA.**

**Universo:**

Personal de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".

**Población:**

Personal gestor de enfermería y personal de línea del Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón"

**Muestra:**

Se tomara como muestra al 100% de la población, 74 enfermeras (especialista, general y auxiliar) y 17 personal gestor (jefe de enfermeras, supervisor de enfermería, jefe de servicio y coordinador de enseñanza).

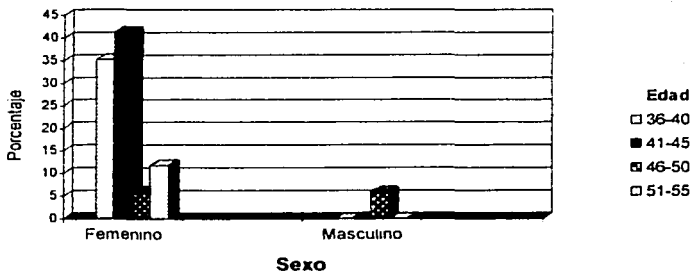
**III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN  
DE  
RESULTADOS**

**CUADRO 1.**  
**VARIABLE: EDAD Y SEXO**  
**Grupos de edad y sexo del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".**

Edad	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	Fe	%	Fe	%	Fe	%
36-40	6	35.4	0	0.0	6	35.4
41-45	7	41.2	0	0.0	7	41.2
46-50	1	5.8	1	5.8	2	11.6
51-55	2	11.8	0	0.0	2	11.8
Total	16	94.11	1	6.7	17	100.0

FUENTE: Datos recopilados en la investigación "Componentes y Eficacia del Ejercicio del Liderazgo del personal gestor en el Hospital General ISSSTE General José María Morelos y Pavón: Percepción de gestores y subordinados de enfermería" LOPEZ, A. L., MARTINEZ, V. F., TIRADO, T. P., 2002.

**GRÁFICA 1**  
**Grupos de edad y sexo del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".**



FUENTE: Cuadro 1.

**CUADRO 2**  
**VARIABLE EDAD Y SEXO**

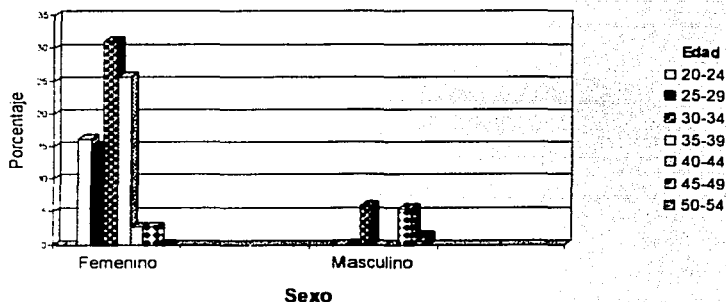
**Grupos de edad y sexo del personal subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".**

Edad	Sexo				Total	
	Femenino		Masculino		Fo	%
	Fo	%	Fo	%		
20-24	12	16.2	0	0.0	12	16.2
25-29	11	14.9	0	0.0	11	14.9
30-34	23	31.1	0	0.0	23	31.1
35-39	19	25.7	0	0.0	19	25.7
40-44	2	2.7	0	0.0	2	2.7
45-49	2	2.7	4	5.4	6	8.1
50-54	0	0.0	1	1.3	1	1.3
Total	69	93.3	5	6.7	74	100.0

FUENTE. *ibidem*.

**GRÁFICA 2**

**Grupos de edad y sexo del personal subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".**



FUENTE: Datos del cuadro 2.

TEJES C N  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 1 y 2**

En relación a la edad, y sexo del personal subordinado se observa que el 98.7% se encuentra entre 20-49 años, mientras que la edad predominante entre los gestores se encuentra 36 a 50 años con un 88.8% siendo importante señalar que los individuos se encuentran en una edad madura: tienen sentido de compromiso, responsabilidad con el trabajo, adaptabilidad, así como generosidad para seguir siendo creativo y productivo sobre todo en formas que guíen y estimulen a las generaciones futuras. Para quienes no alcanzan este nivel, el desarrollo laboral se convierte en una rutina monótona y absurda; el individuo se siente estancado y frustrado (MORRIS 2001). Y solo un 1.3% de los subordinados y un 11.8% de gestores rebasa los 50 años de edad, quienes según ROBBINS (1998) en realidad son, confiables, entrenados y experimentados y los hechos confirman que los trabajadores de mayor edad casi inevitablemente muestran un menor ausentismo, que los jóvenes, que tienen aproximadamente la mitad del índice de accidentes y no existe evidencia de investigación en cuanto a que la edad afecta negativamente la productividad en el trabajo. Así como el 6.7% de subordinados y un 5.8% de gestores corresponden al sexo masculino, dando a notar que dentro del área laboral de enfermería predomina el sexo femenino con un 93.3% por parte de los subordinados y un 94.2% de gestores. En las organizaciones actuales las mujeres se caracterizan por realizar las funciones gerenciales al tener flexibilidad en el trabajo en equipo, dan confianza, comparten la información rápidamente desplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control, escuchan, motivan y dan apoyo a su personal. Las mujeres tienden a emplear el liderazgo transformacional, motivando a otros al transformar su interés personal en las metas de la organización.

Y los hombres emplean en estilo directivo, de mando y de control. Dependen de la autoridad formal de su posición como base para su influencia los hombres emplean el liderazgo transaccional, entregando recompensas por su buen trabajo y castigo por los malos (ROBBINS: 1998).

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CUADRO 3  
VARIABLE: ESTADO CIVIL

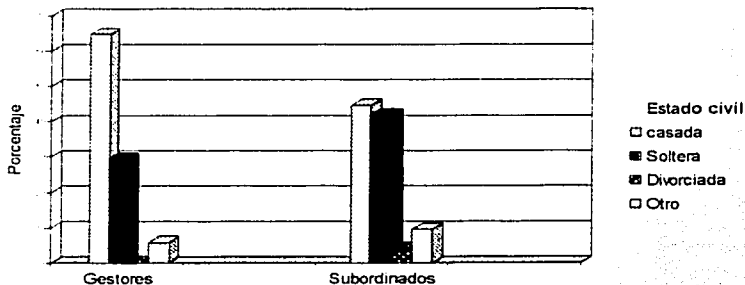
Estado civil del personal gestor y subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".

Estado Civil	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Casada	11	64.7	33	44.6
Soltera	5	29.4	31	41.9
Divorciada	0	0.0	3	4.0
Otro	1	5.9	7	9.5
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

GRÁFICA 3

Estado civil del personal gestor y subordinado de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".



FUENTE: Datos del cuadro 3.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### CUADRO 3

De acuerdo al estado civil, se observa que el 44.6% de subordinados y el 64.7% de gestores son casados, lo que nos hace pensar que por ello visualizan al trabajo como un ingreso a la economía familiar y no como realización profesional. Según ROBBINS (1996) el estereotipo que clasifica a las mujeres casadas sin compromiso que no permanecen en la organización o que no están dispuestas a reubicarse simplemente no es cierto. La principal razón por la que las mujeres profesionales renuncian a su trabajo no es el hogar o la responsabilidad de los hijos, es la frustración de progreso en su carrera lo que significaría que el estado civil no afecta a la productividad de la organización. Siendo importante mencionar que el 41.9% de subordinados y el 29.4% de gestores permanecen solteros y representa el personal con mayor responsabilidad y compromiso hacia las diferentes actividades laborales.

**CUADRO 4**  
**VARIABLE: NIVEL ACADÉMICO Y CATEGORÍA**  
**Nivel académico y categoría del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE**  
**"General José María Morelos y Pavón".**

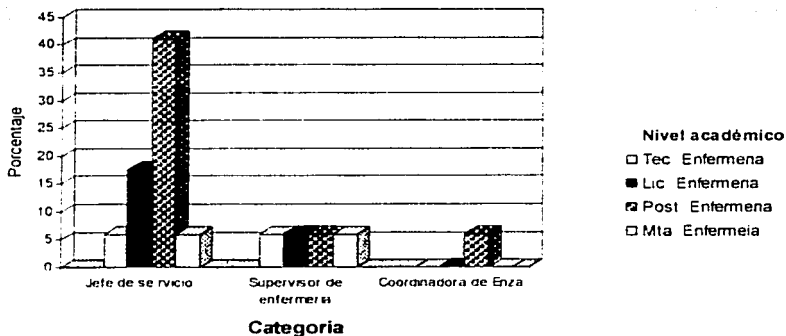
Nivel académico	Categoría					
	Jefe de Servicio		Supervisor de Enfermería		Coordinadora de Enza	
	Fo	%	Fo	%	Fo	%
Técnico profesional en enfermería	1	5.9	1	5.9	0	0.0
Licenciatura en enfermería	3	17.6	1	5.9	0	0.0
Postécnico en enfermería	7	41.1	1	5.9	1	5.9
Maestría en enfermería	1	5.9	1	5.9	0	0.0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>70.5</b>	<b>4</b>	<b>23.6</b>	<b>1</b>	<b>5.9</b>

FUENTE: Ibidem

TESIS C.I.N.  
 FALLA LE ORIGEN

GRÁFICA 4

Nivel académico y categoría del personal gestor de enfermería que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".



FUENTE: Datos del cuadro 4.

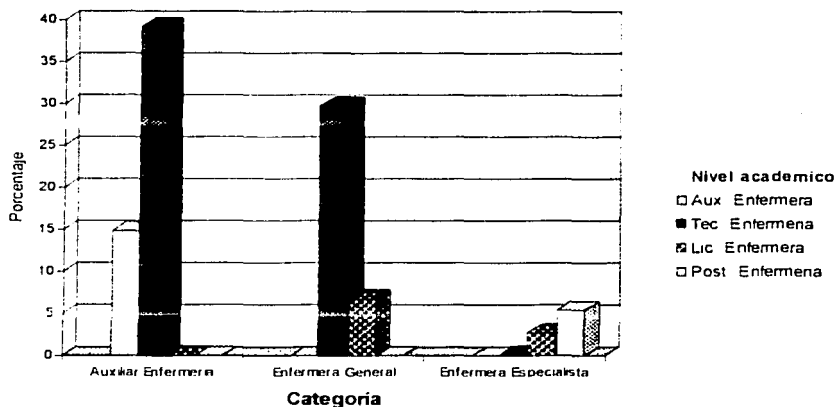
**CUADRO 5**  
**VARIABLE: NIVEL ACADÉMICO Y CATEGORÍA**  
**Nivel académico y categoría del personal subordinado de enfermería que labora en el Hospital**  
**General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".**

Nivel académico	Categoría					
	Auxiliar de Enfermería		Enfermera general		Enf Especialista	
	Fo	%	Fo	%	Fo	%
Auxiliar de enfermería	11	14.9	0	0.0	0	0.0
Técnico profesional en enfermería	29	39.2	22	29.7	0	0.0
Licenciatura en enfermería	0	1.4	6	6.7	2	2.7
Postécnico en enfermería	0	0.0	0	0.0	4	5.4
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>55.5</b>	<b>28</b>	<b>36.4</b>	<b>6</b>	<b>8.1</b>

FUENTE: Ibidem

TESIS C/ N  
 FALTA LE ORIGEN

**GRÁFICA 5**  
**Nivel académico y categoría del personal subordinado de enfermería**  
**que labora en el Hospital General ISSSTE "General José María**  
**Morelos y Pavón".**



FUENTE: Datos del cuadro 5

**CUADRO 5**

Se puede observar que existe una inadecuada correspondencia en relación al nivel académico y la categoría del personal subordinado de enfermería, considerando que un 55.5% de la población ocupa un puesto de enfermera auxiliar, siendo que cuenta con una preparación profesional técnica o licenciatura y solo un 14.9 % tiene nivel académico de auxiliar en enfermería. Y por parte de los gestores el 88.2% no cuenta con una especialidad en administración que le permita desempeñar adecuadamente en cargo que ocupa. Según HOLLAND (1978), la compatibilidad entre la personalidad y el puesto, trabajando e investigando en este aspecto sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción, de lo contrario la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa (ROBBINS: 1998).

## VARIABLE: TURNO

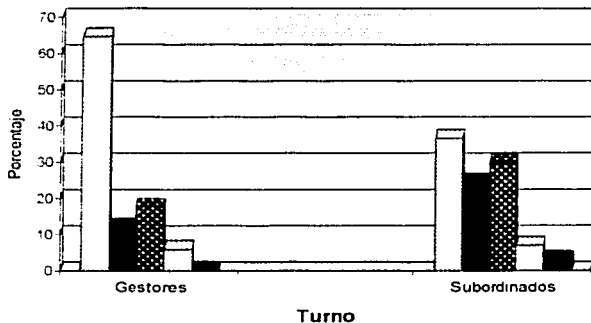
Turno en que labora el personal gestor de enfermería en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".

Turno	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Matutino	11	64.7	27	36.5
Vespertino	2	11.8	18	24.3
Nocturno	3	17.6	22	29.7
Sáb. Dom. y Días Festivos Diurno	1	5.9	5	6.8
Sáb. Dom. y Días Festivos Nocturno	0	00.0	2	2.7
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE. Ibidem.

## GRÁFICA 6

Turno en que labora el personal gestor y subordinado de enfermería en el Hospital General ISSSTE "General José María Morelos y Pavón".



□ Matutino

■ Vespertino

■ Nocturno

■ Sábados domingos y días festivos Nocturno

■ Vespertino

□ Sábado, Domingo y días festivos diurno

FUENTE: Datos del cuadro 6.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 6**

En relación al turno en que laboran el personal subordinado, el 36.5% y del personal gestor con un 64.7% corresponde al turno matutino, siendo el turno que más sobrecarga de trabajo presenta al realizar solicitud, suministro de material y equipo, medicamentos, ropa y dietas por lo que su funcionamiento se vera reflejado en los turnos posteriores. Y con un 9.5% de personal subordinado y el 5.9% de gestores que labora en guardias de sábados y domingos que afecta al cumplimiento de los objetivos y productividad así como una fuente de estrés a la que se enfrentan estos trabajadores al tener que satisfacer las necesidades de una alta demanda de pacientes en relación al personal que se presenta en estos días.

CUADRO 7  
VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO

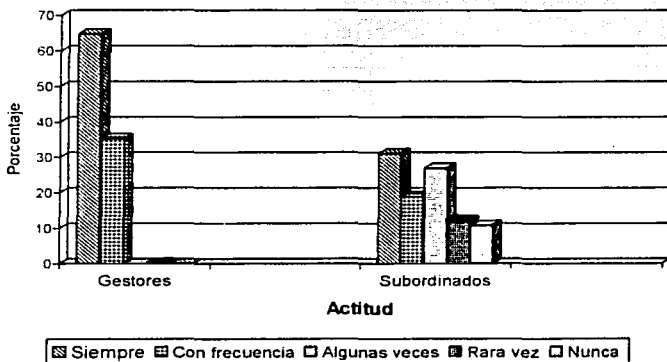
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la influencia positiva que ejerce el gestor en la realización de tareas laborales.

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	11	64.7	23	31.1
Con frecuencia	6	35.3	14	18.9
Algunas veces	0	0.0	20	27.0
Rara vez	0	0.0	9	12.2
Nunca	0	0.0	8	10.8
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

GRÁFICA 7

Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la influencia positiva que ejerce el gestor en la realización de tareas laborales.



FUENTE: Datos del cuadro 7.



### CUADRO 7

En relación a la influencia positiva que ejerce el gestor, la percepción de los subordinados es positiva con un 50%. Mientras que los gestores con un 100% consideran ejercer una influencia positiva. Existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde altamente positivo a extremadamente negativo. Casi cualquier gestor utiliza ambos estilos todos los días, pero el estilo dominante fija un tono dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que se tenga. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo, y los modelos de apoyo y colegiales son claramente positivos. El liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño (DAVIS 1994) y solo el 10.8% de los subordinados percibe una influencia negativa por parte del gestor.

**CUADRO 8**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**

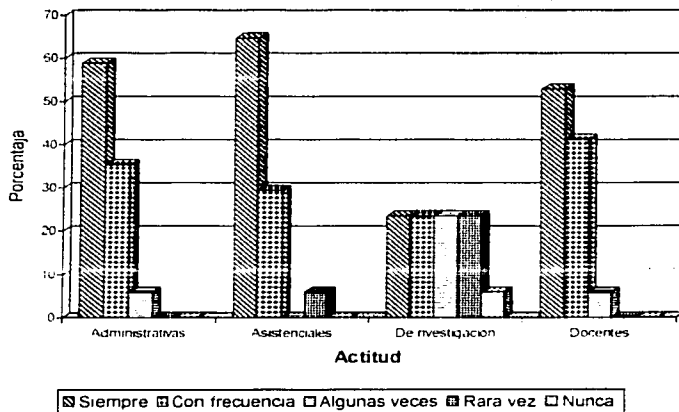
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la orientación que ejerce el gestor en la realización de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.**

Actitud	Orientación del gestor en la realización de funciones															
	Administrativas				Asistenciales				De investigación				Docentes			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%
Siempre	10	58.8	22	29.7	11	64.7	21	28.4	4	23.5	15	20.3	9	52.9	17	23.0
Con frecuencia	6	35.3	11	14.8	5	29.4	12	16.2	4	23.5	11	14.9	7	41.2	10	13.5
Algunas veces	1	5.9	20	27.0	0	0.0	14	18.9	4	23.5	11	14.9	1	5.9	13	17.6
Rara vez	0	0.0	6	8.1	1	5.9	12	16.2	4	23.5	10	13.5	0	0.0	13	17.6
Nunca	0	0.0	15	20.3	0	0.0	15	20.3	1	5.9	27	36.5	0	0.0	21	28.4
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

**GRÁFICA 8.**  
**Percepción de gestores de enfermería de la orientación que ejerce el gestor en la realización de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.**

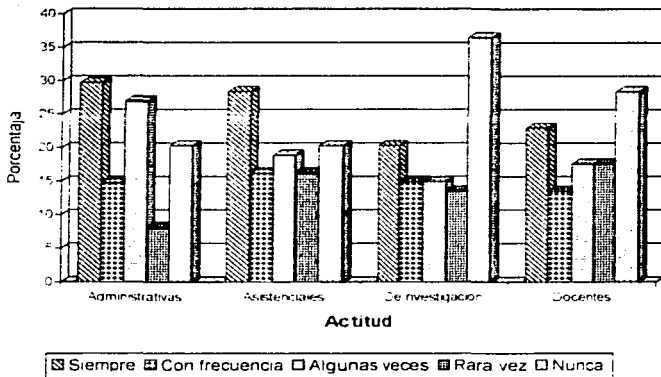


FUENTE: Datos del cuadro 8.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 9

Percepción de subordinados de enfermería de la orientación que ejerce el gestor en la realización de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.



FUENTE: Datos del cuadro 8

CUADRO 8

De acuerdo a la percepción de los gestores sobre la orientación que brindan a los subordinados a su cargo en la realización de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes, se observa que el 82.2% tiene una actitud positiva mientras que el 40.2% del personal subordinado toma la misma actitud lo que nos hace pensar que en esta institución se ejerce un liderazgo democrático, caracterizando al líder y subordinados por una comunicación espontánea franca y cordial. El trabajo se muestra con un ritmo suave y seguro sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausenta. Existe un sentido de responsabilidad y compromiso profesional además de una integración grupal, dentro de un clima de satisfacción (CHIAVENATO: 1995). El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo (SENLE: 1992). Sin embargo el 40% de los subordinados muestra una actitud negativa, quienes perciben que el gestor no ejerce una actitud positiva.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 9**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**

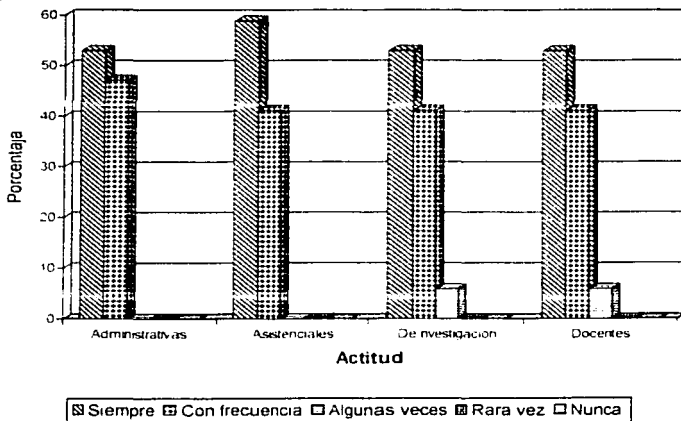
Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la libertad que otorga el gestor para la toma de decisiones en funciones: administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.

Actitud	Libertad que torga el gestor en la realización de funciones															
	Administrativas				Asistenciales				Investigación				Docentes			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%
Siempre	9	52.9	38	51.4	10	58.8	41	55.4	9	52.9	35	47.2	9	52.9	40	54.1
Con frecuencia	8	47.1	19	25.6	7	41.2	15	20.2	7	41.2	17	23.0	7	41.2	14	18.9
Algunas veces	0	0.0	13	17.6	0	0.0	12	16.2	1	5.8	11	14.9	1	5.9	10	13.5
Rara vez	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	4.1	0	0.0	2	2.7	0	0.0	6	8.1
Nunca	0	0.0	4	5.4	0	0.0	3	4.1	0	0.0	9	12.2	0	0.0	4	5.4
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

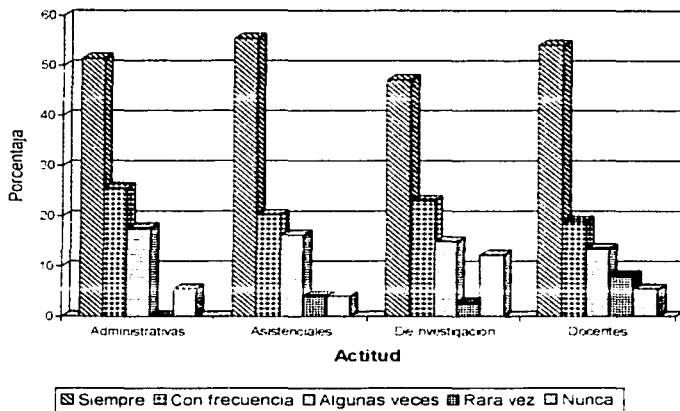
**GRÁFICA 10**  
**Percepción de gestores de enfermería de la libertad que otorgan para la toma de decisiones en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.**



FUENTE: Datos del cuadro 9

TEMAS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**GRÁFICA 11**  
Percepción de subordinados de enfermería de la libertad que otorgan para la toma de decisiones en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.



FUENTE: Datos del cuadro 9

### CUADRO 9

De acuerdo a la percepción de los subordinados sobre la libertad que otorga el gestor, para tomar decisiones administrativas, asistenciales, investigación y docentes, es significativo mencionar que el 74.1% muestra una actitud positiva de igual manera con un 91.2% los gestores consideran dar completa libertad en dichas funciones a sus subordinados. Indicando que en esta organización se ejerce un estilo de liderazgo liberal que según CHIAVENATO (1998), las consecuencias que trae este estilo de liderazgo dentro de la organización son: producción ineficaz, las tareas se desarrollan al azar, con muchas oscilaciones, se pierde tiempo en discusiones dirigidas más a motivos personales que a actividades relacionadas con el trabajo en sí la comunicación es espontánea entre los subordinados y el gestor, hay alteraciones en el ritmo de trabajo cuando el gestor se ausenta, hay poco sentido de responsabilidad y compromiso personal así como poca integración grupal y solo el 10.5% muestra una actitud negativa considerando que su gestor no le otorga libertad total y por parte de los gestores el 2.9% consideran no dar completa libertad a sus subordinados.

**CUADRO 10**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería para la toma de decisiones sin tomar en cuenta a los subordinados a su cargo en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.**

Actitud	Toma de decisiones del gestor en la realización de funciones															
	Administrativas				Asistenciales				Investigación				Docentes			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%
Siempre	1	5.9	12	16.2	0	0.0	11	14.8	0	0.0	13	17.6	0	0.0	12	16.2
Con frecuencia	4	23.5	9	12.2	2	11.8	7	9.5	3	17.6	6	8.1	4	23.5	6	8.1
Algunas veces	2	11.8	20	27.0	7	41.2	20	27.0	1	5.9	16	21.6	4	23.5	17	23.0
Rara vez	6	35.3	11	14.9	2	11.8	13	17.6	7	41.2	16	21.6	4	23.5	17	23.0
Nunca	4	23.5	22	29.7	6	35.3	23	31.1	6	35.3	23	31.1	5	29.5	22	29.7
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

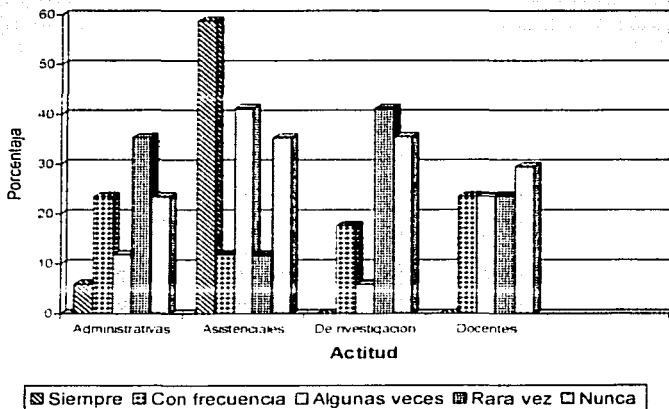
FUENTE: Ibidem

**TEXIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



GRÁFICA 12

Percepción de gestores de enfermería para la toma de decisiones, sin tomar en cuenta a los subordinados a su cargo en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.

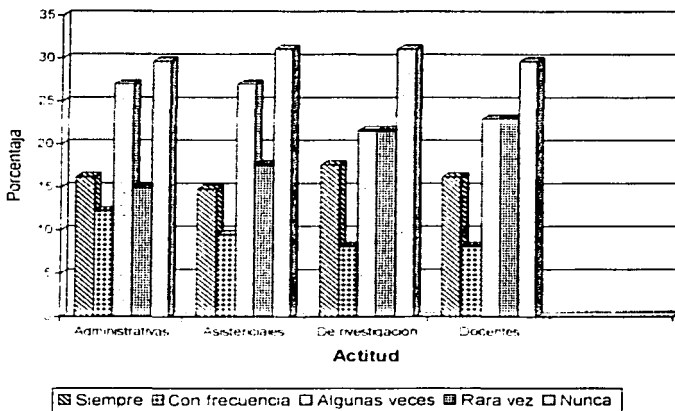


FUENTE. Datos del cuadro 10

TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN

GRÁFICA 13

Percepción de subordinados de enfermería para la toma de decisiones, sin tomar en cuenta a los subordinados a su cargo en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.



FUENTE Datos del cuadro 10

CUADRO 12

En relación a la toma de decisiones y el quehacer en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes de los gestores, sin tomar en cuenta la opinión de los subordinados a su cargo el 49.6% de subordinados muestran con una actitud negativa. Sumándose a estos un 58.8% de gestores que consideran tomar en cuenta a sus subordinados en la toma de decisiones mientras que solo un 20.5% de los gestores no toman en cuenta a los subordinados y 25.7% de subordinados considera que no se les toma en cuenta inclinándose a pensar que en esta organización el estilo de liderazgo que se ejerce no es en su mayoría autocrático que se caracteriza por que los líderes centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, como queda demostrado con el autócrata benevolente quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados.

**CUADRO 11**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**

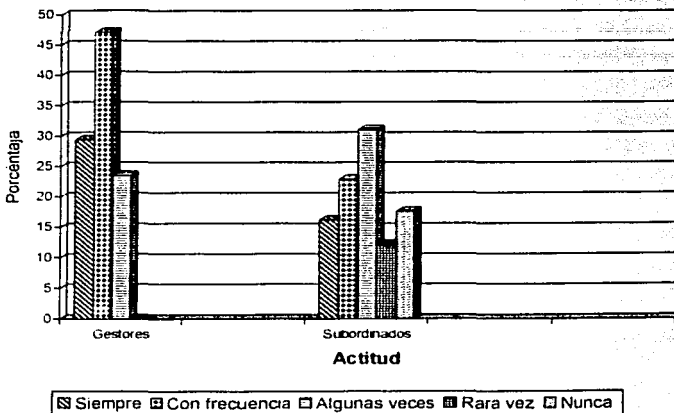
Percepción de gestores y subordinados de enfermería para la toma de decisiones del gestor consultando a los subordinados a su cargo y juntos deciden que hacer.

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	5	29.4	12	16.2
Con frecuencia	8	47.1	17	22.9
Algunas veces	4	23.5	23	31.1
Rara vez	0	0.0	9	12.2
Nunca	0	0.0	13	17.6
total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 14**

Percepción de gestores y subordinado de enfermería para la toma de decisiones del gestor consultando a los subordinados a su cargo y juntos deciden que hacer.



FUENTE: Datos del cuadro 11.

### CUADRO 11

De acuerdo a la percepción sobre la toma de decisiones del gestor consultando a los subordinados y juntos decidir lo que tienen que hacer, el 39.9% de los subordinados tiene una actitud positiva junto con el 76% de los gestores quienes consideran tomar en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones ejerciendo un liderazgo democrático que descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. No manda en forma despótica. Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas, en forma amistosa, bajo su dirección y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo.

El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo, (SENLLE 1992)

CUADRO 12

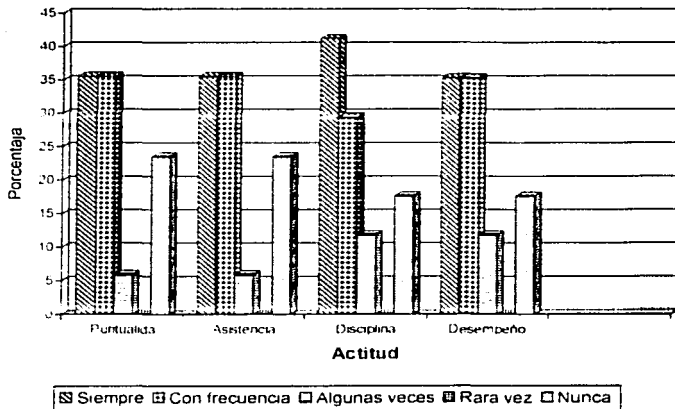
Percepción de gestores y subordinados de enfermería a cerca de la implementación de programas de estímulos para la puntualidad asistencia, disciplina y desempeño.

Actitud	Implementación de Programas de estímulos															
	Puntualidad				Asistencia				Disciplina				Desempeño			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%
Siempre	6	35.3	14	18.9	6	35.3	12	16.2	7	41.2	12	16.2	6	35.3	13	17.6
Con frecuencia	6	35.3	14	18.9	6	35.3	14	18.9	5	29.4	11	14.9	6	35.3	10	13.5
Algunas veces	1	5.9	10	13.5	1	5.9	11	14.9	2	11.8	14	18.9	2	11.8	13	17.6
Rara vez	0	0.0	11	14.9	0	0.0	12	16.2	0	0.0	11	14.9	0	0.0	14	18.9
Nunca	4	23.5	25	33.8	4	23.5	25	33.8	3	17.6	26	35.1	3	17.6	24	32.4
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem

TESIS CCN  
FALTA LE ORIGEN

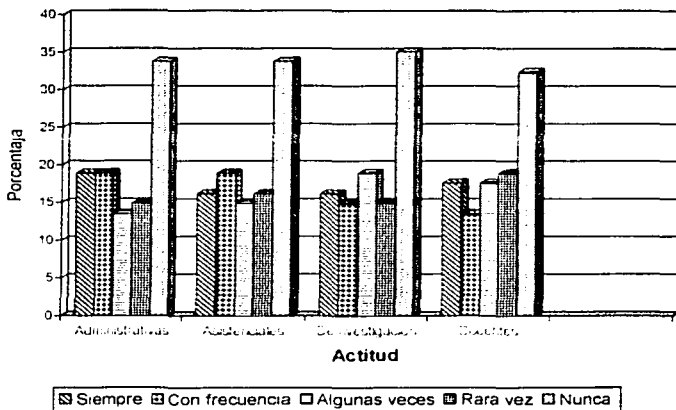
**GRÁFICA 15**  
**Percepción de gestores de enfermería a cerca de la implementación de programas de estímulos para la puntualidad.**



FUENTE: Datos del cuadro 12.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**GRÁFICA 16**  
Percepción de subordinados de enfermería a cerca de la implementación de programas de estímulos para la puntualidad.



FUENTE. Datos del cuadro 12.

**CUADRO 12**

En relación a la percepción que tienen los subordinados del gestor, acerca de la implementación de programas de estímulos para la puntualidad, asistencia, disciplina y desempeño mas del 48.70 % muestra una actitud negativa contraponiéndose a la percepción de los superiores con un 70.60% quienes consideran implementar programas de estímulos. Frederick Herzberg (1996) afirma que la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento el mismo Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso intercambiable.

**CUADRO 13**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería en el fomento que ejerce el gestor en la participación de funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.**

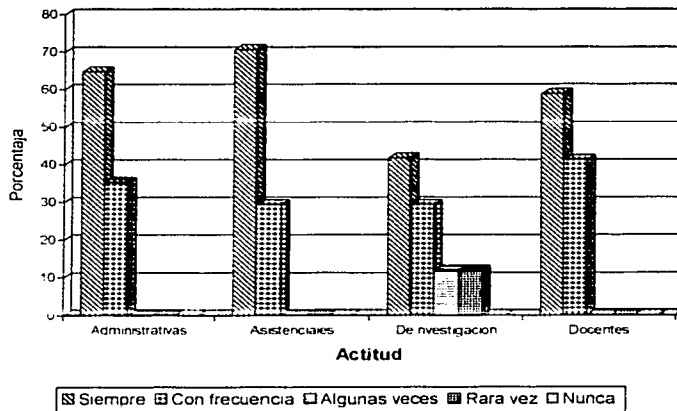
Actitud	Fomento del gestor en la participación de funciones															
	Administrativas				Asistenciales				Investigación				Docentes			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%	Fo	%
Siempre	11	64.7	18	24.3	12	70.6	19	25.6	8	47.0	18	24.3	10	58.8	17	23.0
Con frecuencia	6	35.3	20	27.0	5	29.4	17	23.0	5	29.4	11	14.9	7	41.2	14	18.9
Algunas veces	0	0.0	18	24.3	0	0.0	15	20.3	2	11.8	19	25.7	0	0.0	20	27.0
Rara vez	0	0.0	4	5.4	0	0.0	6	8.1	2	11.8	11	14.9	0	0.0	9	12.2
Nunca	0	0.0	14	18.9	0	0.0	17	23.0	0	0.0	15	20.3	0	0.0	14	18.9
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem

INSTITUCIÓN  
 DE INVESTIGACIONES C. N.  
 FALTA LE ORIGIN



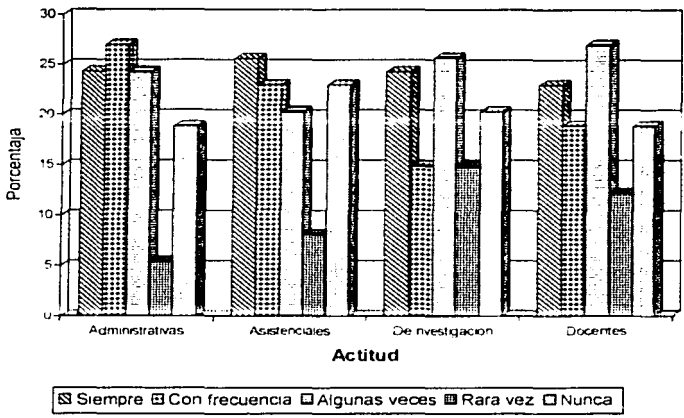
**GRÁFICA 17**  
**Percepción de gestores de enfermería en el fomento que ejerce para la participación en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.**



FUENTE. Datos del cuadro 13.

IE. IS C. N  
 FALLA DE ORIGEN

**GRÁFICA 18**  
Percepción de subordinados de enfermería en el fomento que ejerce para la participación en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes.



FUENTE: Datos del cuadro 13.

**CUADRO 13**

En relación a la percepción de los subordinados, sobre si su gestor fomenta la participación en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes, el 45.2% muestran una actitud positiva mientras el personal gestor con un 94.1% considera fomentar la participación. El trabajo del líder es influir en la relación entre una organización y sus empleados, también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del líder es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

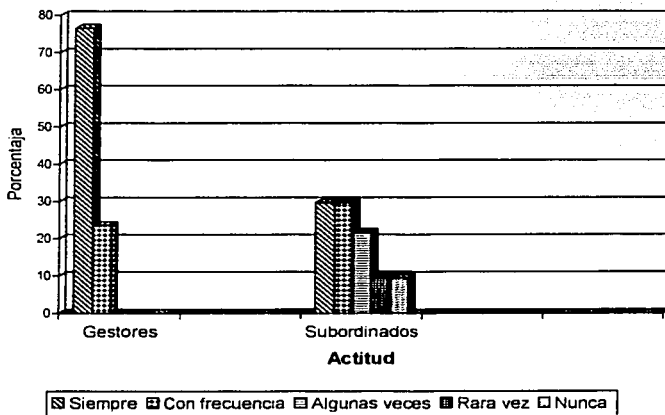
Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (HOUSE Y MITCHELL: 1974).

**CUADRO 14**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería en el fomento de la comunicación entre los subordinados a su cargo.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	13	76.5	22	29.7
Con frecuencia	4	23.5	22	29.7
Algunas veces	0	0.0	16	21.6
Rara vez	0	0.0	7	9.5
Nunca	0	0.0	7	9.5
total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem

**GRÁFICA 19**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería en el fomento de la comunicación entre los subordinados a su cargo.**



FUENTE: Datos del cuadro 14.

**CUADRO 14.**

El 100% los gestores consideran fomentar la comunicación entre sus subordinados y de igual manera el personal subordinado muestra una actitud positiva con el 59.4% y solo un 18.9% se muestra con una actitud negativa, siendo un factor favorable para que se cumplan los objetivos de toda organización. Cabe mencionar que no existe una manera universal de comunicarse dentro de las empresas, pues los datos y la información son enviados con una inmensa variedad de propósitos. No obstante, la manera más eficaz de comunicar los mensajes depende de como se sienta el receptor, al recibirlo ya que influye la forma de como lo interprete. Los subordinados deben de recibir un flujo de comunicación capaz de darles una idea adecuada de lo que esta sucediendo y con esto, hacerlo sentir satisfechos con los resultados y un integrante más del equipo.

**CUADRO 15**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la obediencia de los subordinados a su gestor por el cargo que ocupa, a cambio de gratificaciones, por temor a represalias o por confiar en sus habilidades y conocimiento.**

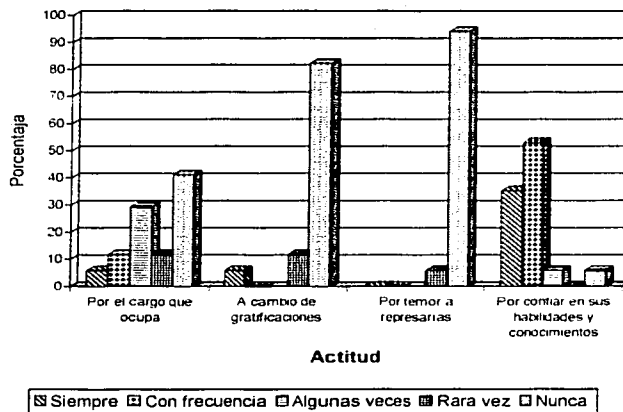
Actitud	Obediencia de subordinados a los gestores relacionado a															
	Por el cargo que ocupa				A cambio de gratificaciones				Por temor a represalias				Por confiar en sus habilidades y conocimientos			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%
Siempre	1	5.9	23	31.1	1	5.9	4	5.4	0	0.0	3	4.1	6	35.3	25	33.7
Con frecuencia	2	11.8	12	16.2	0	0.0	4	5.4	0	0.0	0	0.0	9	52.9	20	27.0
Algunas veces	5	29.4	19	25.7	0	0.0	2	2.7	0	0.0	10	13.5	1	5.9	17	23.0
Rara vez	2	11.8	10	13.5	2	11.8	3	4.1	1	5.9	6	8.1	0	0.0	7	9.5
Nunca	7	41.1	10	13.5	14	82.3	61	82.4	16	94.1	55	74.3	1	5.9	5	6.8
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

GRÁFICA 20

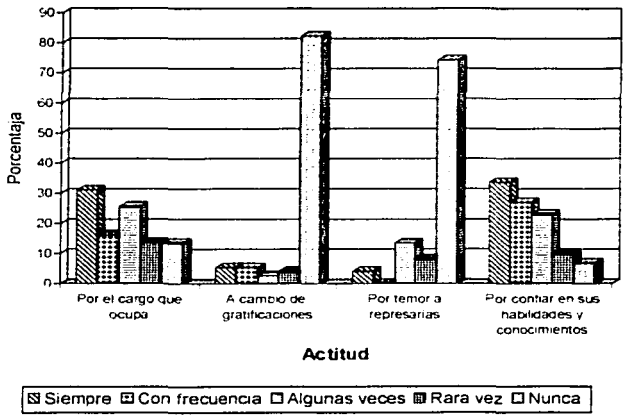
Percepción de gestores de enfermería de la obediencia de los subordinados a su cargo sólo por el cargo que ocupa, a cambio de gratificaciones, por temor a represalias o por confiar en sus habilidades y conocimientos.



FUENTE: Datos del cuadro 15.

TESIS CCN  
FALTA LE ORIGEN

**GRÁFICA 21**  
Percepción de subordinados de enfermería de la obediencia de los subordinados a su cargo sólo por el cargo que ocupa, a cambio de gratificaciones, por temor a represalias o por confiar en sus habilidades y conocimientos.



FUENTE Datos del cuadro 15.

**CUADRO 15**

En relación a la obediencia al gestor solo por el cargo que ocupa, la percepción de los subordinado con un 47.3% se muestra una actitud positiva siendo un porcentaje para indicar que se percibe a un gestor con poder legitimo, según ROBBINS (1996) el poder legitimo representa el poder que una persona tiene como resultado de su posición en la jerarquía organizacional formal. Por otra parte los gestores contraponiéndose a los subordinados con un 53% consideran que no solo por en cargo que ocupa lo obedecen sus subordinados lo que indica que el liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas, pero quizás estén empleando mal este concepto y que en realidad no se utiliza este tipo de poder y los subordinados solo se dejan llevar por el puesto en que permanecen.

Es significativo mencionar que el 86.5% de los subordinados tiene una actitud negativa es decir perciben no obedecer a su gestor a cambio de gratificaciones. Y un 82.4 % del personal gestor señala que no lo obedecen los subordinados a cambio de gratificaciones. Reflejando con esto que ambas partes están de acuerdo en que no se maneja el poder de recompensa dentro de su organización, el cual muestra

que los individuos cumplan los deseos o directrices de otra persona porque les produce beneficios positivos; y si alguien distribuye recompensas que otros consideran como valiosas, tendrán poder sobre ellas Cabe mencionar que en esta institución no existen o no se llevan a cabo los programas de estímulo por lo tanto no va a ver gratificaciones por tan solo obedecer.

El 95.9% de los subordinados tienen una actitud negativa ante la obediencia del gestor por temor a represalias. De igual forma el 94.1% de los gestores toman una actitud negativa. De esta manera se observa que no se ejerce el poder coercitivo, en cual radica la amenaza, la aplicación de sanciones físicas, despertar la frustración por la restricción de movimientos, o controlar por las fuerzas de necesidades básicas, fisiológicas o de seguridad.

En relación a la obediencia de los subordinados por confiar en las habilidades y conocimientos del gestor el 60.8%, tiene una actitud positiva. Por otra parte el 88.2% de los gestores se suman con la misma respuesta. Indicando que el tipo de poder con que labora la institución es un poder de experto ya que está es el resultado de la experiencia, de una habilidad especial o un conocimiento y el líder se muestra como un individuo que ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable. Se podría decir que es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Este tipo de poder se ha convertido en una fuente de gran importancia en las organizaciones. Y conforme un empleado incrementa su conocimiento de información, que es fundamental para la operación de un grupo de trabajo y en la medida que este conocimiento no lo poseen otros, el poder de experto se fortalece (ROBBINS: 1996).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

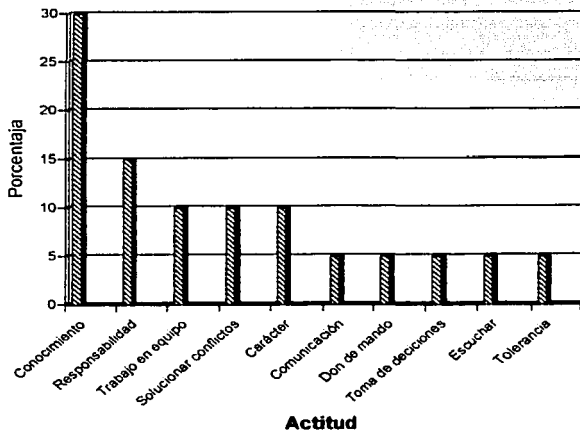


**CUADRO 16**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**  
**Diez características de un líder eficaz: percepción de gestores.**

Características	Frecuencia	%
Conocimiento	6	30.0
Responsabilidad	3	15.0
Trabajar en equipo	2	10.0
Solucionar conflictos	2	10.0
Carácter	2	10.0
Comunicación	1	5.0
Don de mando	1	5.0
Toma de decisiones	1	5.0
Escuchar a los demás	1	5.0
Tolerancia	1	5.0
Total	20	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 22**  
**Diez características de un líder eficaz: percepción de gestores.**



FUENTE: Datos del cuadro 16.

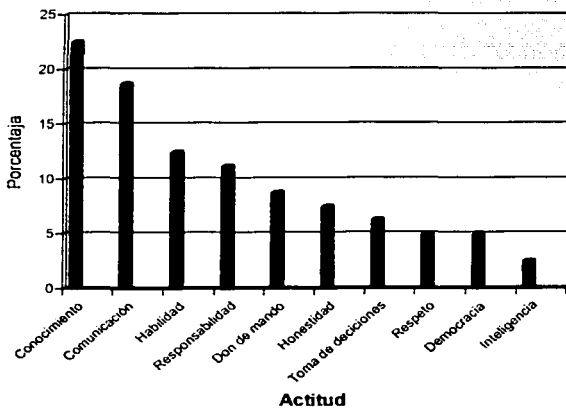
**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

**CUADRO 17**  
**VARIABLE: COMPONENTES DE LIDERAZGO**  
**Diez características de un líder eficaz: percepción de subordinados.**

Características	Frecuencia	%
Conocimiento	18	22.5
Comunicación	15	18.7
Habilidad	10	12.5
Responsabilidad	9	11.2
Don de mando	7	8.8
Honestidad	6	7.5
Toma de decisiones	5	6.3
Respeto	4	5.0
Democracia	4	5.0
Inteligencia	2	2.5
Total	80	100.0

FUENTE: Ibidem

**GRÁFICA 23**  
**Diez características de un líder eficaz: percepción de subordinados.**



FUENTE: Datos del cuadro 17.

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

**CUADRO 17.**

La percepción que tienen los gestores sobre las características del líder eficaz son: conocimiento con el 30%, responsabilidad 15%, trabajar en equipo, solucionar conflictos, carácter con el 10% y comunicación, don de mando, toma de decisiones, escuchar a los demás y tolerancia con el 5% cada uno. Por lo que únicamente coinciden en 4 características con el personal subordinado estas son el conocimiento, responsabilidad, comunicación y don de mando.

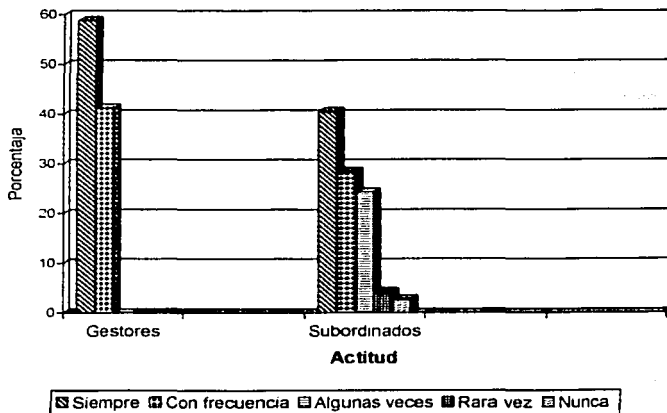
En correlación a la percepción de los subordinados sobre las características de un líder eficaz el conocimiento, la comunicación, habilidades, responsabilidad, don de mando, honestidad, toma de decisiones, respeto, democracia e inteligencia fueron las más frecuentes, sobresaliendo con un 22.5% el conocimiento, un 18.7% la comunicación, solamente el 5.0% la democracia y 2.0% la inteligencia. La teoría de los rasgos busca las características específicas que distinguen a quienes son líderes de quienes no lo son, en este caso los subordinados, establecieron seis rasgos de los líderes; comprenden empuje, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto. (ROBBINS, 1996)

**CUADRO 18**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería en la habilidad del gestor para tomar decisiones en cualquier momento.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	10	58.8	30	40.5
Con frecuencia	7	41.2	21	28.4
Algunas veces	0	0.0	18	24.3
Rara vez	0	0.0	3	4.1
Nunca	0	0.0	2	2.7
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>	<b>74</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 24**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería en la habilidad que poseen para tomar decisiones en cualquier momento.**



FUENTE: Datos del cuadro 18.

**CUADRO 18**

Los gestores con el 100% toman una actitud positiva en relación a la habilidad del gestor para tomar decisiones en cualquier momento, de igual manera la percepción de los subordinados se muestra con una actitud positiva en un 68.9%. Tienen una actitud positiva indicando que los gestores efectivos no emplean un estilo único de mandar sino ajustan su estilo de acuerdo a la situación; con esto se demuestra que están totalmente aptos para ocupar el puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización. Se trata de que el gestor desarrolle un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

**CUADRO 19**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**

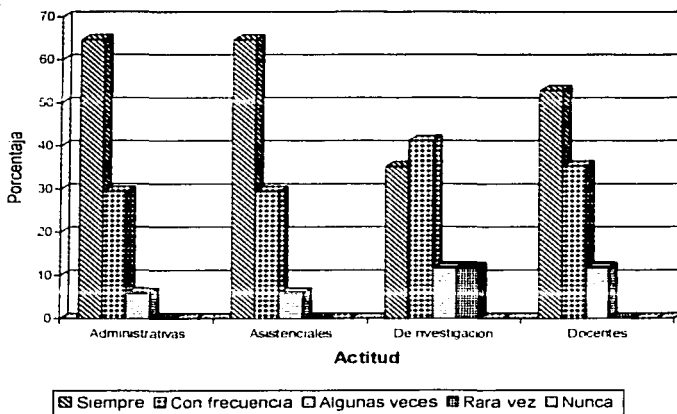
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la distribución que realiza el gestor en funciones administrativas, asistenciales, investigación y docentes de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados.**

Actitud	Distribución de subordinados de acuerdo a las características y capacitación en funciones															
	Administrativas				Asistenciales				Investigación				Docentes			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%
Siempre	11	64.7	20	27.0	11	64.7	23	31.0	6	35.2	23	31.1	9	52.9	22	29.8
Con frecuencia	5	29.4	14	18.9	5	29.4	11	14.9	7	41.2	8	10.8	6	35.3	10	13.5
Algunas veces	1	5.9	15	20.3	1	5.9	9	12.2	2	11.8	10	13.5	2	11.8	12	16.2
Rara vez	0	0.0	10	13.5	0	0.0	12	16.2	2	11.8	14	18.9	0	0.0	10	13.5
Nunca	0	0.0	15	20.3	0	0.0	19	25.7	0	0.0	19	25.7	0	0.0	20	27.0
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

**GRÁFICA 25**  
**Percepción de gestores de enfermería de la distribución que realiza en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados.**

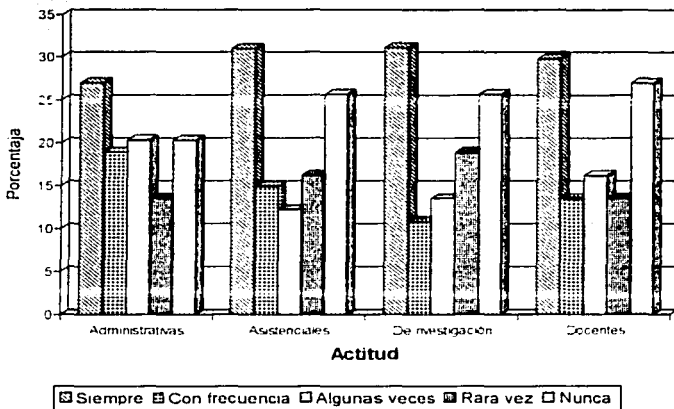


FUENTE: Datos del cuadro 19

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

GRÁFICA 26

Percepción de subordinados de enfermería de la distribución que realiza en funciones administrativas, asistenciales, de investigación y docentes de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados.



FUENTE: Datos del cuadro 19.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### CUADRO 19

De acuerdo a la percepción que tienen los subordinados del gestor sobre la distribución de funciones, de acuerdo a las características y capacitación de ellos en las actividades administrativas, asistenciales, de investigación y docentes el 44% tiene una actitud positiva. Sumando a este el 85.7% de los gestores con una actitud positiva.

Observando que dentro de la institución para los subordinados no se cuenta con una buena estructura de organización y esta a su vez no les permite alcanzar las metas y los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia y quizás les hace falta a los subordinados es que los gestores los motiven en el deseo de que ellos puedan obtener bienes y servicios materiales dentro de su área laboral o bien desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (GIL 1990)

Mientras que los gestores muestran con más del 70% una actitud positiva dentro de las funciones administrativas, docentes, de investigación y asistenciales; contradiciendo a los subordinados. Determinando que los gestores saben decir, el como coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo por lo que se explotan las cualidades que poseen los subordinados y confiando actividades a aquellos que cuenta con la preparación adecuada; los gestores muestran un tipo de organización que beneficia a todos, además de que tanto los subordinados como gestores buscan el bien en común y uno de estas es implementar el avance científico colaborando cada uno con esta tarea.

Una de las características que debe tener la organización según Etzioni (1998) es la división del trabajo y asignación intencional de actividades con el fin de intensificar el logro de objetivos específicos y alcanzar la eficacia.

**CUADRO 20**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**

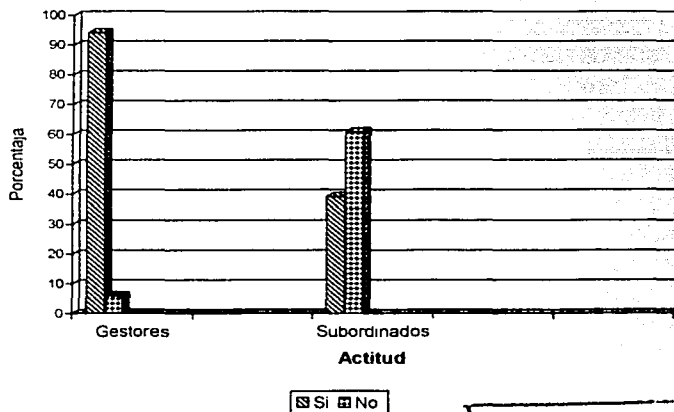
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el conocimiento de los organigramas del hospital en que laboran.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Si	16	94.1	29	39.2
No	1	5.9	45	60.8
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 27**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el conocimiento de los organigramas del hospital en que laboran.**



FUENTE: Datos del cuadro 20.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 20**

En relación al conocimiento de los organigramas del hospital en que labora el personal subordinado, se puede observar que el 60.8% tiene una actitud negativa. Por otra parte el 94.1% del personal gestor indica que si conoce los organigramas del hospital ya que estos son por regla general la estructura de la organización y son echas con el fin de alcanzar objetivos, al minimizar los esfuerzos y maximizar el rendimiento y son la representación de la estructura de la organización interna del hospital en el cual se establecen los niveles jerárquicos con líneas de autoridad y responsabilidad; se muestra que el personal subordinado no tiene interés en conocer las líneas de mando, afectando a la organización; en sus niveles de autoridad, y objetivos de la misma.

CUADRO 23

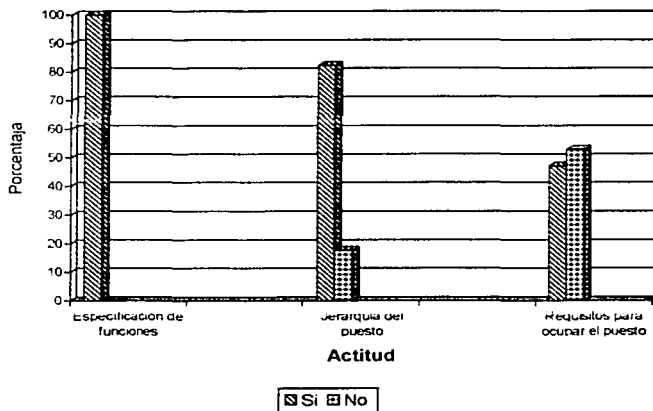
Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de especificación de funciones, jerarquía del puesto y requisitos para ocupar el puesto

Actitud	Información proporcionada al ingresar a la institución sobre											
	Especificación de funciones				Jerarquía del puesto				Requisitos para ocupar el puesto			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%
Si	17	100.0	20	27.0	14	82.4	25	33.8	8	47.1	27	36.5
No	0	0.0	54	73.0	3	17.6	49	66.2	9	52.9	47	63.5
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**GRÁFICA 28**  
**Percepción de gestores de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de especificación de funciones, jerarquía del puesto y requisitos para ocupar el puesto.**

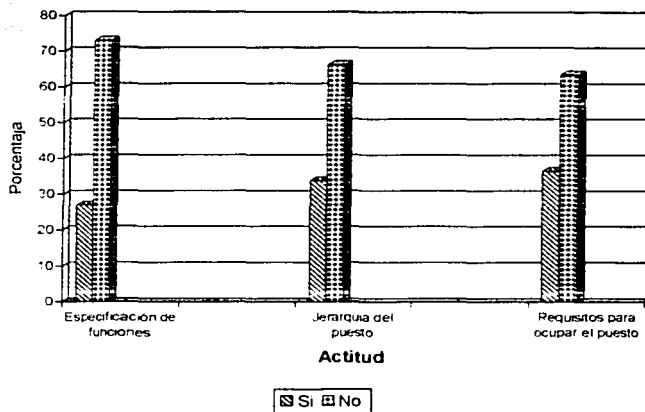


FUENTE: Datos del cuadro 21.

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

GRÁFICA 29

Percepción de subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de especificación de funciones, jerarquía del puesto y requisitos para ocupar el puesto.



FUENTE: Datos del cuadro 21.

CUADRO 21

En relación a la información proporcionada sobre la especificación de funciones al subordinado el 73.0% tiene una actitud negativa. En tanto que la percepción que tienen los gestores es totalmente contradictoria ya que el 100% afirma que si se da esa información. La mala comunicación que existe entre los niveles jerárquicos provoca problemas tan severos como este, siendo la parte en que la división del trabajo es la base de la organización, y tiene como objetivo fundamental la producción y para que la producción sea eficiente debe basarse en la división del trabajo; esto significa que una tarea separe en varias pasos y cada uno es realizado por un individuo diferente; es decir el individuo se especializa en hacer parte de una actividad mas que la actividad completa, lo que conduce a la especialización y a la diferencia de tareas, es decir a la heterogeneidad. (ROBBINS: 1996).

En relación a la información proporcionada sobre la jerarquía de puestos el 66.2% del personal subordinado tiene una actitud negativa. Y el personal gestor toma

una actitud positiva con el 82.4% contradiciendo al personal subordinado. Reflejando una total desorganización en los niveles jerárquicos que son los que representan la especialización de la dirección; distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles; observando que si fallan los niveles más altos los niveles inferiores pueden tomar una actitud negativa, siendo que todo individuo que se incorpora a una organización formal, asume un rol, una forma de conducta que se espera de, y que es prescrita por la posición. El rol es una forma esperada de conducta derivada de la posición. El ciclo del rol provee la comprensión de cómo se establecen tales expectativas; la expectativa del rol, es la descripción de las principales funciones, la responsabilidad, y la autoridad inherentes y las relaciones interpersonales necesarias para cumplir el trabajo

En relación a la información proporcionada al personal subordinado sobre los requisitos para ocupar el puesto, se observa que el 63.5% muestra una actitud negativa; de igual manera los gestores se muestran con la misma actitud negativa con el 52.9%. Con esto se puede señalar que ambas partes no se comprometen con el cumplimiento de los objetivos laborales que tiene la institución, al no mostrar interés por conocer tales requisitos. KOLLAND (1998) apunta que la compatibilidad entre la personalidad y el puesto da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes). De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

**CUADRO 22**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de derechos, obligaciones, condiciones de trabajo y sueldo.**

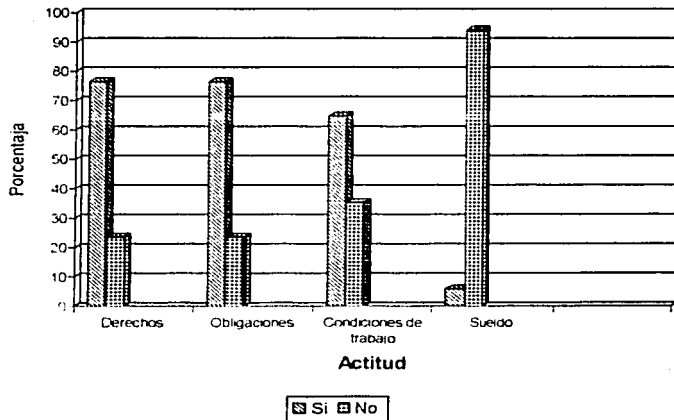
Actitud	Información proporcionada al ingreso a la institución sobre															
	Derechos				Obligaciones				Condiciones de Trabajo				Sueldo			
	Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados		Gestores		Subordinados	
	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%	Fo.	%
Si	13	76.5	30	40.5	13	76.5	34	45.9	11	64.7	34	45.9	1	5.9	26	35.1
No	4	23.5	44	59.5	4	23.5	40	54.1	6	35.3	40	54.1	16	94.1	48	64.9
Total	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem

TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN



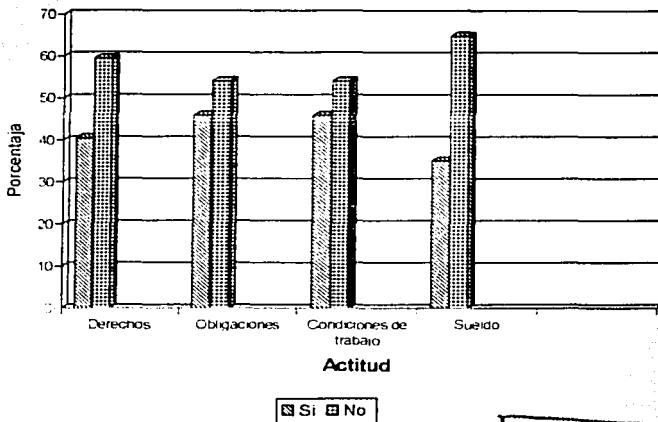
**GRÁFICA 30**  
**Percepción de gestores de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de derechos, obligaciones, condiciones de trabajo y sueldo.**



FUENTE: Datos del cuadro 22.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**GRÁFICA 31**  
**Percepción de subordinados de enfermería sobre la información proporcionada al ingreso a la institución acerca de derechos, obligaciones, condiciones de trabajo y sueldo.**



FUENTE: Datos del cuadro 22.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

#### CUADRO 22

En relación a la información proporcionada al personal subordinado sobre sus derechos y obligaciones como trabajadores, el 59.5% tiene una actitud negativa. Mientras que el 76.5% del personal gestor toma una actitud positiva, cabe mencionar que el 41% restante del personal subordinado menciona que si le proporcionó esta información; reflejando que el porcentaje que lo niega no es la mayor parte para pensar que efectivamente no se da a conocer esta información a los empleados de nuevo ingreso. Es importante que se de una retroalimentación de los derechos y obligaciones a todo el personal para que se desempeñen de acuerdo a las actividades que requiere su trabajo que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

La falta de información trae como consecuencia una distorsión de los derechos y obligaciones a las que se debe acatar el personal subordinado de enfermería antes de aceptar el puesto, dando como consecuencia problemas laborales con sus gestores y alternos.

En relación a la información proporcionada al personal subordinado sobre las condiciones de trabajo el 54.1% tiene una actitud negativa, reflejando que a casi la mitad si se le proporcionó esta información; mientras que el personal gestor con el 64.7% toma una actitud positiva y acerca del sueldo el 64.9% de los subordinados se muestran en forma negativa y el 94.1% del personal gestor coincide con la misma respuesta.

ROBBINS (1998), junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Sistemas de recompensas justas. En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son las compensaciones que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

CUADRO 23

## VARIABLE: ORGANIZACIÓN

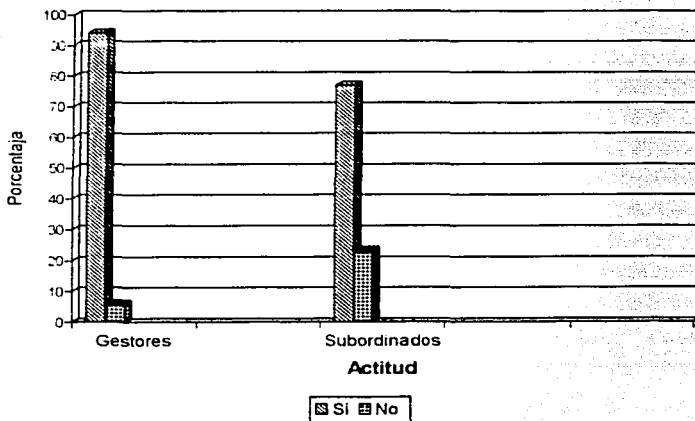
Percepción de gestores y subordinados de enfermería respecto al conocimiento de jerarquías de mando del hospital en que laboran.

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Si	16	94.1	57	77.0
No	1	5.9	17	23.0
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

GRÁFICA 32

Percepción de gestores y subordinados de enfermería respecto al conocimiento de jerarquías de mando del hospital en que laboran.



FUENTE: Datos del cuadro 23.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 25**

De acuerdo al conocimiento de las jerarquías de mando del hospital en que labora el personal subordinado se observa que el 77% tiene una actitud positiva.

De igual manera el 94.1% de los gestores coinciden con una actitud positiva. Por lo que se refleja una clara visualización de sus niveles de mando y que en esta institución se ejerce una organización de tipo funcional lineal. En este tipo de organización existe un claro predominio de aspectos de línea mas que funcionales y un claro ejemplo es el mantenimiento del principio de jerarquía (cadena escalar), es decir los grados de autoridad lineal sin llegar a ser exclusivamente especialista. De tal forma que la jerarquía asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización proporciona asesoría y consultoría. Una de las principales ventajas de este tipo de organización es que asegura una asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad única.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 24**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**

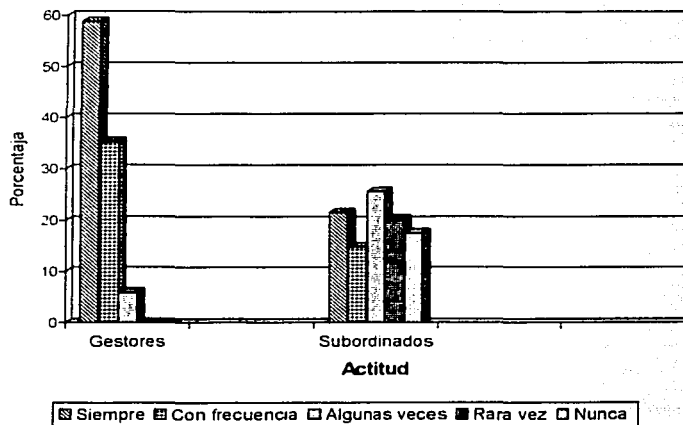
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la rotación de los subordinados de acuerdo a sus características y capacitación.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	10	58.8	16	21.6
Con frecuencia	6	35.3	11	14.8
Algunas veces	1	5.9	19	25.7
Rara vez	0	0.0	15	20.3
Nunca	0	0.0	13	17.6
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 33**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la rotación de los subordinados de acuerdo a sus características y capacitación.**



FUENTE: Datos del cuadro 26.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 26**

En relación a la percepción de subordinados sobre la rotación del personal de acuerdo a sus características y capacitación el 37.9% muestra una actitud negativa seguido con un 25.7% que anulan su respuesta por falta de compromiso. Mientras que el 58.8% del personal gestor indica lo contrario tomando una actitud positiva; observando claramente que el porcentaje no es muy alto para considerarlo totalmente favorable. Dando a notar que no se da una buena rotación del personal subordinado dentro del hospital y estos son puntos que perjudican los objetivos tanto institucionales como personales.

Cabe mencionar que el constante progreso de la técnica de tiempos modernos, con la consiguiente preocupación por aumentar la producción, exige la perfecta adecuación del trabajador a los nuevos procedimientos de labor. Cuando esa adecuación no se efectúa, es fácil que surjan tensiones en detrimento de la salud física y moral del trabajador, que a su vez pueden acarrear conflictos entre los operarios de la empresa, así como entre los operarios mismos. Pero, además, todo ello repercute sobre la calidad y la cantidad de la producción.

Se ve, de ese modo, la importancia que significa, para el normal desenvolvimiento de una empresa, la perfecta adecuación del trabajador a la índole de su trabajo, y esto sólo es posible cuando el operario posee las aptitudes requeridas para la labor que se ha señalado.

Un enfoque social del trabajo exige que cada miembro del grupo laboral tenga la máxima eficacia en la tarea que ha elegido. Esta exigencia obedece a dos razones fundamentales: un de orden individual y la otra de orden social. Desde el punto de vista individual, el trabajo profesional es el soporte y sostén, no solo económico, sino también moral (ROBBINS: 1999).

Por tanto es impresionante que no se de esta rotación de personal dejando mucho de pensar quien realiza las funciones de alta complejidad teniendo un mayor porcentaje con categoría de enfermera auxiliar disminuyendo el compromiso laboral.

**CUADRO 25**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**

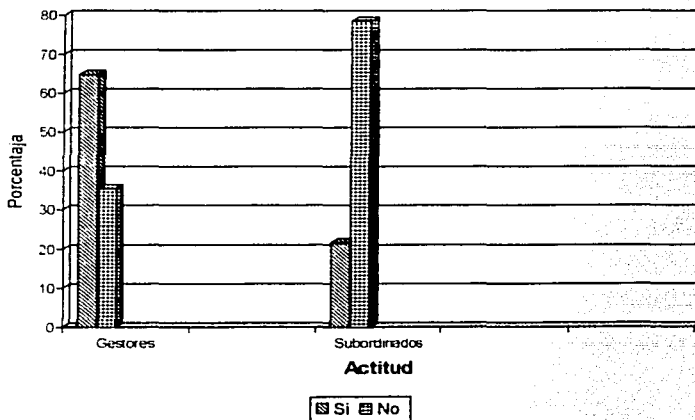
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería relacionado al conocimiento de manuales existentes como apoyo al cargo que ocupan.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Si	11	64.7	16	21.6
No	6	35.3	58	78.4
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 34**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería relacionado al conocimiento de manuales existentes como apoyo al cargo que ocupan.**



FUENTE: Datos del cuadro 25.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CUADRO 25**

En relación al conocimiento de los diferentes tipos de manuales que existen como apoyo al cargo que ocupa, en el personal subordinado, se observa que el 78.4 % tiene una actitud negativa y el personal gestor nuevamente contradice al subordinado con el 64.7%.

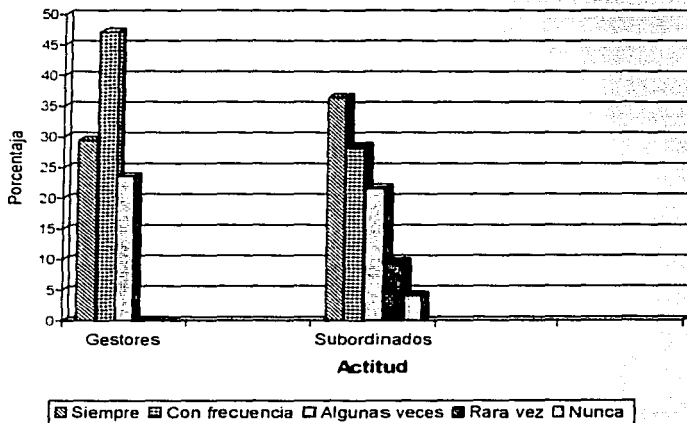
Pensando que si existen estos manuales solo el personal gestor los tiene y los conoce entonces por que no dárselos a conocer a sus subordinados, ya que estos son diseñados como guía para la ejecución de tareas mayores y la obtención de ventajas como: la minimización de los costos de entrenamiento (aprendizaje del método de trabajo) y aumento de la eficacia del trabajador, lo que permite tener una productividad (CHIAVENATO 1995)

**CUADRO 26**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el trabajo en equipo y con empatía durante la jornada laboral.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	5	29.4	27	36.4
Con frecuencia	8	47.1	21	28.4
Algunas veces	4	23.5	16	21.6
Rara vez	0	0.0	7	9.5
Nunca	0	0.0	3	4.1
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 35**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre el trabajo en equipo y con empatía durante la jornada laboral.**



FUENTE: Datos del cuadro 26.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 26**

La percepción que tienen el personal gestor y los subordinados de enfermería sobre el trabajo en equipo y con empatía durante la jornada laboral es positiva con 76.5% de los gestores y el 64.8% de los subordinados. Mostrando que la institución da gran importancia al clima organizacional, tomando en cuenta que este es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos que forman la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

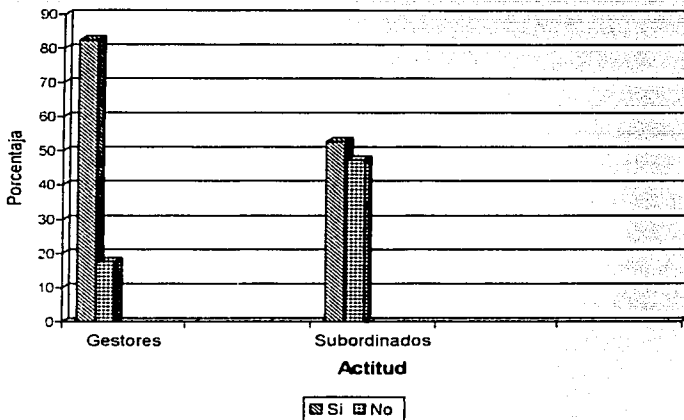
El clima organizacional del sistema refleja, tanto las normas y valores del sistema formal como reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización tiene. De sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. El trabajo en equipo es una alternativa a la productividad de la organización (ROBBINS: 1999).

**CUADRO 27**  
**VARIABLE: ORGANIZACIÓN**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería relacionado al conocimiento de reglas y normas del hospital en que laboran.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Si	14	82.4	39	52.7
No	3	17.6	35	47.3
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 36**  
**Percepción de gestores y subordinado de enfermería relacionado al conocimiento de reglas y normas del hospital en que laboran.**



FUENTE: Datos del cuadro 27.

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

## CUADRO 27

En relación al conocimiento de las reglas y normas del hospital en que laboran los subordinados el 52.7% tiene una actitud positiva, de igual manera el personal gestor muestra una actitud positiva con el 82.4%; coincidiendo en que la organización funciona bien empleando las normas y reglas. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, ya que buscan cubrir todas las áreas de la organización, prevén todas las situaciones posibles e introducirlas dentro de un esquema previamente definido, capaz de regular todo lo que ocurre dentro de la organización.

Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos (CHIEAVENATO: 1998).

SE. IS. C. N.  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 28**  
**VARIABLE: EFICACIA DEL LIDERAZGO**

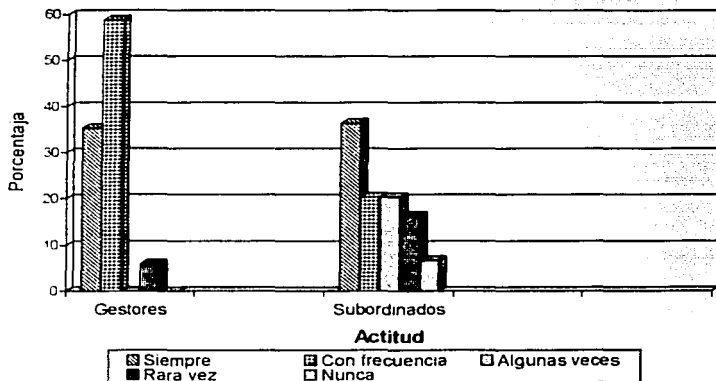
Percepción de subordinados y gestores de enfermería de la influencia del gestor en el cumplimiento de objetivos laborales.

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	6	35.3	27	36.4
Con frecuencia	10	58.8	15	20.3
Algunas veces	0	0.0	15	20.3
Rara vez	1	5.9	12	16.2
Nunca	0	0.0	5	6.8
total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 37**

Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la influencia que ejerce para el cumplimiento de objetivos laborales.



FUENTE: Datos del cuadro 28

**CUADRO 28.**

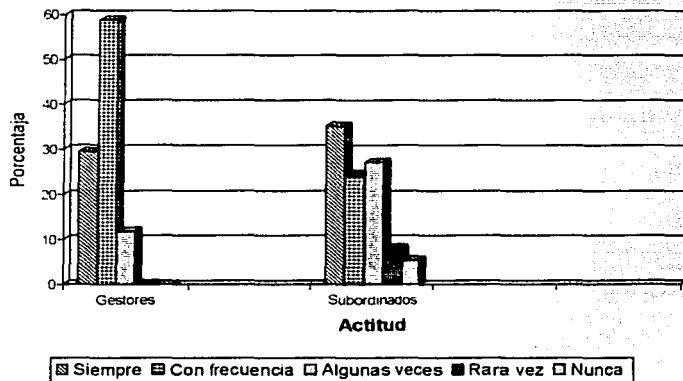
La percepción que tiene el personal subordinado sobre la influencia que ejerce el gestor para el cumplimiento de los objetivos laborales es positiva en un 56.7%, coincidiendo con la opinión positiva de los gestores con el 88.2%. Estos resultados indican que el gestor utiliza la eficacia gerencial; al poseer una de las tres habilidades esenciales de un líder eficaz, es decir la habilidad para diagnosticar situaciones (sensibilidad situacional).

**CUADRO 29**  
**VARIABLE: EFICACIA DEL LIDERAZGO**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la habilidad del gestor para detectar problemas laborales.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	5	29.4	26	35.1
Con frecuencia	10	58.8	18	24.3
Algunas veces	2	11.8	20	27.1
Rara vez	0	0.0	6	8.1
Nunca	0	0.0	4	5.4
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 38**  
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la habilidad que poseen para detectar problemas laborales.**



FUENTE: Datos del cuadro 29.

TESIS CON  
 FALLA DE CR.GEN

## CUADRO 29

La percepción que tiene el personal subordinado sobre la habilidad que posee su gestor para detectar problemas laborales es positiva con el 59.4%, coincidiendo con la opinión positiva de los gestores con el 88.2%. Estos resultados indica que el gestor utiliza la eficacia gerencial; está debe de ser evaluada en términos de producción (resultados) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo realmente hace. Es un resultado no insumo. Todas las posiciones son creadas para una finalidad que puede ser evaluada en términos de resultado. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene (CHIEAVENATO, 1998).

TEMAS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CUADRO 30**  
**VARIABLE: EFICACIA DEL LIDERAZGO**

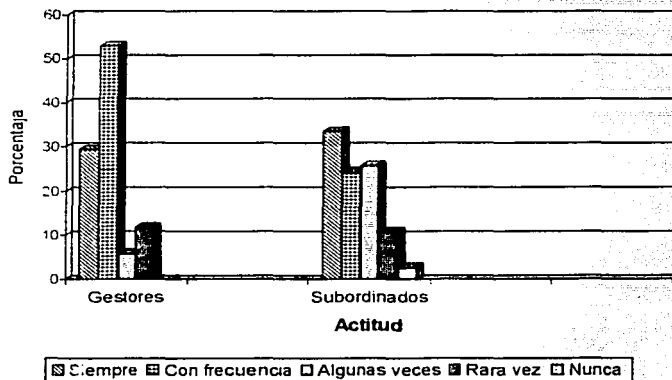
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la flexibilidad que posee el gestor para actuar ante diversas circunstancias.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	5	29.4	27	36.5
Con frecuencia	9	52.9	18	24.3
Algunas veces	1	5.9	19	25.7
Rara vez	2	11.8	8	10.8
Nunca	0	0.0	2	2.7
total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 39**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería de la flexibilidad que poseen para actuar ante diversas circunstancias.**



FUENTE: Datos del cuadro 30.

TEJAS C. N.  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 30**

En relación a la percepción de los subordinados sobre la flexibilidad del gestor para actuar ante circunstancias que se presentan el 60.8% mantiene una actitud positiva, sumándole el 82.3% del personal gestor que también toma la misma actitud. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

Que la que se tiene es buena y esto indica que dentro de la institución se cuenta con gestores que se preocupan por alcanzar los objetivos que tiene a su cargo y que en gran parte de ellos depende los resultados y de seguidores (CHIAVENATO: 1998).

CON  
FALLA LE ORIGEN

**CUADRO 31**  
**VARIABLE: EFICACIA DEL LIDERAZGO**

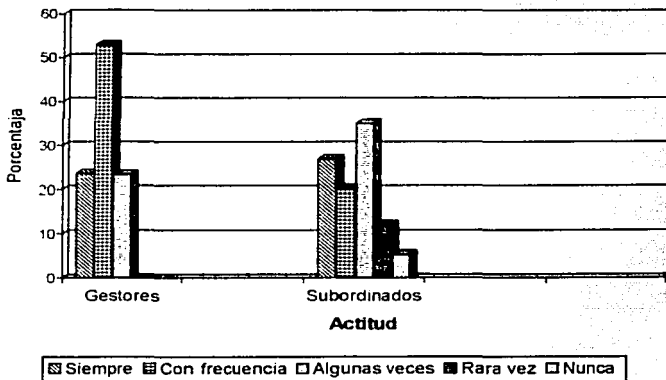
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre situaciones que el gestor modifica favorablemente para el cumplimiento de los objetivos del hospital.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	4	23.6	20	27.0
Con frecuencia	9	52.9	15	20.3
Algunas veces	4	23.5	26	35.1
Rara vez	0	0.0	9	12.2
Nunca	0	0.0	4	5.4
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 40**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería sobre situaciones que modifican favorablemente para el cumplimiento de los objetivos del hospital.**



FUENTE: Datos del cuadro 31.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 31**

En relación a la percepción de los subordinados sobre su gestor en cuanto a sí modifica las situaciones favorablemente para cumplimiento de los objetivos del hospital el 47.3% tiene una actitud positiva que coincide con la del personal gestor con el 76.5%. BARNARD (1971), afirmaba que el individuo debe ser eficaz en la medida en que su trabajo consigue alcanzar objetivos de la organización y ser eficiente en la medida en que su trabajo consigue alcanzar los objetivos personales. En otros términos, el individuo necesita ser eficaz alcanzando los objetivos organizacionales a través de su participación y ser eficiente satisfaciendo sus necesidades individuales para sobrevivir en el sistema (CHIEAVENATO: 1998).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CUADRO 32**

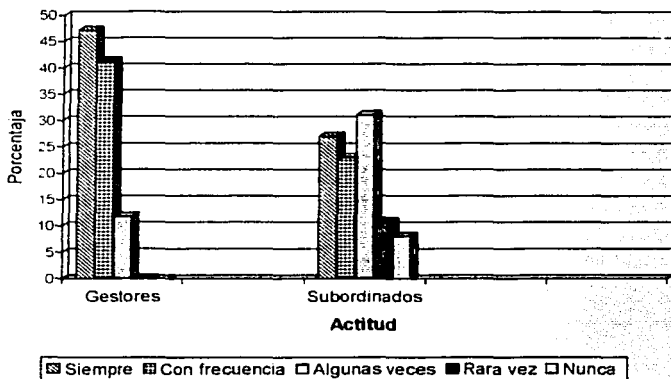
**Percepción de gestores y subordinados de enfermería referente al fomento en relaciones interpersonales y laborales entre subordinados.**

Actitud	Gestores		Subordinados	
	Fo	%	Fo	%
Siempre	8	47.0	20	27.0
Con frecuencia	7	41.2	17	23.0
Algunas veces	2	11.8	23	31.1
Rara vez	0	0.0	8	10.8
Nunca	0	0.0	6	8.1
Total	17	100.0	74	100.0

FUENTE: Ibidem.

**GRÁFICA 41**

**Percepción de gestores y subordinados de enfermería referente al fomento en relaciones interpersonales y laborales entre los subordinados a su cargo.**



FUENTE: Datos del cuadro 31.

## CUADRO 31

En relación a la percepción de los subordinados sobre su gestor, si fomenta las relaciones interpersonales y laborales entre ellos, predominando con un 50% una actitud positiva, de igual manera el personal gestor se muestra con una actitud positiva con el 88.2% coincidiendo con los subordinados. Dando a notar que se llevan buenas relaciones humanas en el área laboral lo ayudará cambiar todo lo malo que se encontró tanto del personal gestor como de subordinados. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo tiene una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y actividades de las otras personas con quien mantienen contacto, siendo, a su vez, muy influido por sus semejantes. Su comportamiento esta influido por el ambiente y por los diversos grupos.

Es básicamente dentro de la empresa en donde surgen las oportunidades de relaciones humanas frente a la gran cantidad de grupos y las interacciones resultantes.

Estas deben ser fomentadas por los gestores ya que facilita una atmósfera, en donde cada subordinado es estimulado a expresarse libre y saludablemente (CHIEAVENATO: 1998).

Correlación de variables de gestores y subordinados de enfermería

Variables	Liderazgo liberal Administrativa	Liderazgo liberal Docente	Liderazgo liberal Investigación	Liderazgo liberal Asistencial	Motivación Puntualidad	Motivación Asistencia	Motivación Disciplina	Motivación Desempeño	Poder Experto	Toma de decisiones	Distribución de Fun. Administrativa	Distribución de Fun. Docente
Liderazgo liberal Administrativa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) 1	.925 0.000	.911 0.000	.960 0.000	.781 0.000	.769 0.000	.756 0.000	.754 0.000	.902 0.000	.910 0.000	.851 0.000	.819 0.000
Liderazgo liberal Docente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .955 0.000	1	.961 0.000	.969 0.000	.789 0.000	.778 0.000	.765 0.000	.765 0.000	.922 0.000	.909 0.000	.872 0.000	.848 0.000
Liderazgo liberal Investigación	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .911 0.000	.961 0.000	1	.925 0.000	.807 0.000	.801 0.000	.795 0.000	.795 0.000	.926 0.000	.929 0.000	.899 0.000	.859 0.000
Liderazgo liberal Asistencial	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .960 0.000	.969 0.000	.925 0.000	1	.770 0.000	.759 0.000	.747 0.000	.745 0.000	.912 0.000	.910 0.000	.852 0.000	.828 0.000
Motivación Puntualidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .781 0.000	.789 0.000	.807 0.000	.770 0.000	1	.987 0.000	.987 0.000	.977 0.000	.978 0.000	.978 0.000	.947 0.000	.927 0.000
Motivación Asistencia	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .769 0.000	.778 0.000	.801 0.000	.759 0.000	.987 0.000	1	.989 0.000	.982 0.000	.978 0.000	.961 0.000	.944 0.000	.913 0.000
Motivación Disciplina	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .756 0.000	.765 0.000	.785 0.000	.747 0.000	.977 0.000	.989 0.000	1	.988 0.000	.984 0.000	.941 0.000	.938 0.000	.921 0.000
Motivación Desempeño	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .754 0.000	.765 0.000	.795 0.000	.745 0.000	.976 0.000	.982 0.000	.989 0.000	1	.988 0.000	.952 0.000	.943 0.000	.922 0.000
Poder Experto	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .902 0.000	.922 0.000	.926 0.000	.912 0.000	.878 0.000	.878 0.000	.869 0.000	.868 0.000	1	.933 0.000	.927 0.000	.916 0.000
Toma de decisiones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .910 0.000	.909 0.000	.909 0.000	.910 0.000	.870 0.000	.861 0.000	.841 0.000	.852 0.000	.933 0.000	1	.929 0.000	.901 0.000
Distribución de Fun. Administrativa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .851 0.000	.872 0.000	.879 0.000	.852 0.000	.947 0.000	.944 0.000	.938 0.000	.943 0.000	.927 0.000	.929 0.000	1	.907 0.000
Distribución de Fun. Docente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .819 0.000	.848 0.000	.859 0.000	.828 0.000	.957 0.000	.953 0.000	.951 0.000	.952 0.000	.916 0.000	.921 0.000	.907 0.000	1
Distribución de Fun. Investigación	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .817 0.000	.838 0.000	.846 0.000	.826 0.000	.960 0.000	.955 0.000	.952 0.000	.953 0.000	.916 0.000	.925 0.000	.917 0.000	.904 0.000
Distribución de Fun. Asistencial	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .833 0.000	.855 0.000	.867 0.000	.841 0.000	.975 0.000	.972 0.000	.971 0.000	.971 0.000	.916 0.000	.925 0.000	.918 0.000	.907 0.000
Organigramas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .618 0.000	.606 0.000	.652 0.000	.592 0.000	.887 0.000	.876 0.000	.856 0.000	.862 0.000	.758 0.000	.781 0.000	.816 0.000	.829 0.000
Manuales	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .406 0.000	.397 0.000	.427 0.000	.388 0.000	.726 0.000	.727 0.000	.722 0.000	.766 0.000	.525 0.000	.512 0.000	.544 0.000	.642 0.000
Sensibilidad funcional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .907 0.000	.924 0.000	.918 0.000	.907 0.000	.985 0.000	.986 0.000	.971 0.000	.968 0.000	.977 0.000	.971 0.000	.937 0.000	.914 0.000
Flexibilidad de esto	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .882 0.000	.911 0.000	.917 0.000	.894 0.000	.990 0.000	.995 0.000	.989 0.000	.987 0.000	.972 0.000	.978 0.000	.936 0.000	.917 0.000
Distribución de gerencia funcional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) .881 0.000	.867 0.000	.892 0.000	.853 0.000	.990 0.000	.990 0.000	.980 0.000	.979 0.000	.974 0.000	.974 0.000	.939 0.000	.917 0.000

TESIS C/ N  
 FALLA DE C/ GEN

Correlación de variables de gestores y subordinados de enfermería

Variables	Liderazgo liberal Administrativo	Liderazgo liberal Docente	Liderazgo liberal Investigación	Liderazgo liberal Asistencial	Motivación Puntualidad	Motivación Asistencia	Motivación Disciplina	Motivación Desempeño	Poder Experto	Toma de decisiones	Distribución de Fun. Administrativo	Distribución de Fun. Docente
Liderazgo liberal Administrativo Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					491 045	685 002	685 002	588 013				
Liderazgo liberal Docente Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					614 009	715 001	715 001	660 004				
Liderazgo liberal Investigación Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					614 009	715 001	715 001	660 004				
Liderazgo liberal Asistencial Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					553 021	772 000	772 000	663 004				
Motivación Puntualidad Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					780 000	919 000	919 000	935 000				
Motivación Asistencia Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					780 000	919 000	919 000	935 000				
Motivación Disciplina Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					891 000	883 000	883 000	875 000				
Motivación Desempeño Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					832 000	876 000	876 000	871 000				
Poder Experto Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					697 002	615 009	615 009	644 005				
Toma de decisiones Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					553 021	772 000	772 000	663 004				
Distribución de Fun. Administrativo Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					711 001	848 000	848 000	775 000				
Distribución de Fun. Docente Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					722 001	758 000	758 000	732 001				
Distribución de Fun. Investigación Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					795 000	798 000	798 000	858 000				
Distribución de Fun. Asistencia Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					711 001	848 000	848 000	775 000				
Organigramas Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					540 025	467 125	467 125	451 069				
Manuales Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					627 007	874 000	874 000	751 001				
Sensibilidad situacional Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					613 006	603 010	603 010	608 010				
Flexibilidad de estilo Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					850 000	711 001	711 001	764 000				
Distribución de gerencia situacional Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					675 003	753 000	753 000	809 000				

FEES CON  
 FALLA DE ORIGEN



Correlación de variables de gestores y subordinados de enfermería

Variables		Distribución de Fun Investigación	Distribución de Fun Asistencia	Organigramas	Manuales	Sensibilidad situacional	Flexibilidad de estilo	Declaración de gerencia situacional	Liderazgo liberal Administrativo	Liderazgo liberal Docente	Liderazgo liberal Investigación	Liderazgo liberal Asistencia	Motivación Puntuabilidad	Motivación Asistencia
Liderazgo liberal Administrativo	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.817 0.00	.833 0.00	.818 0.00	.805 0.00	.807 0.00	.882 0.00	.881 0.00						
Liderazgo liberal Docente	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.838 0.00	.855 0.00	.806 0.00	.887 0.00	.924 0.00	.911 0.00	.867 0.00						
Liderazgo liberal Investigación	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.846 0.00	.867 0.00	.852 0.00	.827 0.00	.918 0.00	.917 0.00	.892 0.00						
Liderazgo liberal Asistencia	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.826 0.00	.841 0.00	.892 0.00	.888 0.01	.907 0.00	.894 0.00	.853 0.00						
Motivación Puntuabilidad	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.960 0.00	.955 0.00	.887 0.00	.726 0.00	.885 0.00	.900 0.00	.900 0.00	.491 0.05	.614 0.009	.614 0.009	.553 0.021	.780 0.00	.760 0.00
Motivación Asistencia	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.955 0.00	.952 0.00	.876 0.00	.727 0.00	.886 0.00	.895 0.00	.900 0.00	.695 0.00	.715 0.01	.715 0.01	.772 0.00	.919 0.00	.919 0.00
Motivación Disciplina	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.952 0.00	.951 0.00	.856 0.00	.752 0.00	.871 0.00	.880 0.00	.900 0.00	.665 0.00	.715 0.01	.715 0.01	.772 0.00	.919 0.00	.919 0.00
Motivación Desempeño	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.953 0.00	.951 0.00	.862 0.00	.766 0.00	.868 0.00	.877 0.00	.910 0.00	.588 0.01	.690 0.00	.663 0.01	.643 0.01	.935 0.00	.935 0.00
Poder Experto	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.907 0.00	.916 0.00	.758 0.00	.555 0.00	.917 0.00	.972 0.00	.934 0.00						
Toma de decisiones	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.895 0.00	.895 0.00	.782 0.00	.512 0.00	.932 0.00	.938 0.00	.924 0.00						
Distribución de Fun Administrativa	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.907 0.00	.968 0.00	.816 0.00	.644 0.00	.917 0.00	.926 0.00	.949 0.00						
Distribución de Fun Docente	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.984 0.00	.987 0.00	.859 0.00	.642 0.00	.919 0.00	.927 0.00	.917 0.00						
Distribución de Fun Investigación	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.1 0.00	.988 0.00	.885 0.00	.647 0.00	.910 0.00	.919 0.00	.919 0.00						
Distribución de Fun Asistencia	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.988 0.00	.1 0.00	.850 0.00	.824 0.00	.918 0.00	.925 0.00	.921 0.00						
Organigramas	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.885 0.00	.850 0.00	.1 0.00	.654 0.00	.781 0.00	.801 0.00	.810 0.00						
Manuales	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.647 0.00	.624 0.00	.654 0.00	.1 0.00	.557 0.00	.556 0.00	.670 0.00	.265 0.04	.607 0.013	.607 0.010	.299 0.244	4.1 0.02	4.1 0.02
Sensibilidad situacional	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.910 0.00	.918 0.00	.781 0.00	.557 0.00	.1 0.00	.981 0.00	.933 0.00						
Flexibilidad de estilo	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.919 0.00	.925 0.00	.801 0.00	.556 0.00	.981 0.00	.1 0.00	.921 0.00						
Declaración de gerencia situacional	Pearson Correlacion Sig. (2-tailed)	.919 0.00	.921 0.00	.810 0.00	.670 0.00	.933 0.00	.921 0.00	.1 0.00						

TESIS CON  
 FALTA DE ORGAN

Correlación de variables de gestores y subordinados de enfermería

Variables	Distribución de Fun. Investigacion	Distribución de Fun. Asistencial	Organigram as	Manuales	Sensibilidad situacional	Flexibilidad de estilo	Declaras de gerencia situacional	Liderazgo liberal Administrativo	Liderazgo liberal Docente	Liderazgo liberal Investigacion	Liderazgo liberal Asistencial	Milicacion Puntualidad	Milicacion Asistencia
Liderazgo liberal Administrativo	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			265 304				1 000	927 000	927 000	827 000	745 001	745 001
Liderazgo liberal Docente	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			607 010				927 000	1 000		847 000	777 000	777 000
Liderazgo liberal Investigacion	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			607 010				927 000	1000 000	1 000	847 000	777 000	777 000
Liderazgo liberal Asistencial	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			299 244				927 000	847 000	847 000	1 000	757 000	757 000
Motivacion Puntualidad	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			421 092				745 001	777 000	777 000	757 000	1 000	1000 000
Motivacion Asistencia	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			421 092				745 001	777 000	777 000	757 000	1000 000	1 000
Motivacion Disciplina	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			481 050				745 001	847 000	847 000	777 000	843 000	843 000
Motivacion Desempenho	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			482 050				726 001	785 000	785 000	761 000	953 000	953 000
Poder Experto	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			809 000				605 010	813 000	813 000	569 011	748 001	748 001
Toma de decisiones	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			299 244				567 000	847 000	847 000	1100 000	757 000	757 000
Distribucion de Fun. Administrativo	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			662 004				728 001	857 000	857 000	830 000	837 000	837 000
Distribucion de Fun. Docente	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			511 036				903 000	843 000	843 000	844 000	835 000	835 000
Distribucion de Fun. Investigacion	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			515 034				729 001	801 000	801 000	773 000	847 000	847 000
Distribucion de Fun. Asistencial	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			662 004				728 001	857 000	857 000	830 000	837 000	837 000
Organigram as	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			1000 304				265 010	607 000	607 000	299 010	421 000	421 000
Manuales	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			339 184				783 000	777 000	777 000	883 000	844 000	844 000
Sensibilidad situacional	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			477 063				652 005	722 001	722 001	617 000	759 000	759 000
Flexibilidad de estilo	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			551 022				643 005	743 001	743 001	679 004	844 000	844 000
Declaras de gerencia situacional	Pearson Correlation Sig (2-tailed)			364 150				687 002	708 001	708 001	697 000	833 000	833 000

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

Correlación de variables de gestores y subordinados de enfermería

127

Variables	Motivación Disciplina	Motivación Desempeño	Poder Experto	Toma de decisiones	Distribución de Fun Administrat iva	Distribución de Fun Docente	Distribución de Fun Investigación	Distribución de Fun Asistencial	Organiza ciones	Manuales	Sensibilidad situacional	Flexibilidad de estado	Distracción de atención situacional	
Liderazgo liberal Administrativa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Liderazgo liberal Docente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Liderazgo liberal Investigación	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Liderazgo liberal Asistencial	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Motivación Puntualidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.891 .000	.892 .000	.897 .002	.563 .021	.711 .001	.722 .001	.791 .001	.711 .001	.543 .025	.627 .011	.633 .016	.850 .001	.676 .001
Motivación Asistencia	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.883 .000	.876 .000	.815 .009	.772 .000	.848 .000	.758 .000	.791 .001	.843 .000	.387 .125	.811 .011	.603 .010	.711 .001	.753 .000
Motivación Disciplina	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.883 .000	.876 .000	.815 .009	.772 .000	.848 .000	.758 .000	.791 .001	.848 .000	.387 .125	.814 .011	.603 .010	.711 .001	.753 .000
Motivación Desempeño	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.875 .000	.871 .000	.844 .005	.17 .004	.775 .000	.732 .001	.858 .001	.775 .001	.451 .001	.721 .010	.608 .010	.764 .001	.809 .000
Poder Experto	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Toma de decisiones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Distribución de Fun Administrativa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Distribución de Fun Docente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Distribución de Fun Investigación	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Distribución de Fun Asistencial	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Organizaciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Manuales	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.481 .050	.482 .050	.809 .000	.299 .244	.662 .004	.511 .036	.511 .014	.662 .014	.314 .114	.477 .053	.551 .022	.364 .150	
Sensibilidad situacional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Flexibilidad de estado	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													
Distracción de atención situacional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													

THIS IS COPY  
 FALLA LE ORIGEN

Correlación de variables de gestores y subordinados de enfermería

Variables	Método	Matrición	Matrición	Poder	Toma de	Distribución	Distribución	Distribución	Distribución	Organiz	Manuales	Sensibilidad	Flexibilidad	Conexión
	Disciplina	Desempeño	Experto	de	de	de	de	de	de	as		de	de	de
					de	de	de	de	de					
Liderazgo liberal	Pearson	748	726	605	887	728	903	726	728	265	761	612	643	687
Administrativo	Correlación	001	001	010	000	001	000	000	061	304	000	005	005	002
Sig. (2-tailed)														
Liderazgo liberal	Pearson	804	785	813	847	857	543	80	857	807	777	722	743	708
Docente	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	001	001	001
Sig. (2-tailed)														
Liderazgo liberal	Pearson	804	785	813	847	857	543	80	857	807	777	722	743	708
Investigación	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	001	001	001
Sig. (2-tailed)														
Liderazgo liberal	Pearson	778	761	599	1000	820	844	73	820	299	813	627	556	697
Asistencia	Correlación	000	000	011	000	000	000	000	000	044	000	007	004	002
Sig. (2-tailed)														
Matrición	Pearson	943	903	748	787	837	825	94	837	421	844	759	844	893
Puntuación	Correlación	000	000	001	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Sig. (2-tailed)														
Matrición	Pearson	943	903	748	787	837	825	94	837	421	844	759	844	893
Asistencia	Correlación	000	000	001	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Sig. (2-tailed)														
Matrición	Pearson	1	987	786	778	843	868	92	843	481	8	777	813	836
Disciplina	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Sig. (2-tailed)														
Matrición	Pearson	987	1	809	761	834	852	99	834	482	8	8	923	825
Desempeño	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Sig. (2-tailed)														
Poder	Pearson	768	809	1	599	797	811	58	797	509	80	816	879	712
Experto	Correlación	000	000	000	011	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Sig. (2-tailed)														
Toma de	Pearson	778	761	599	1	820	844	73	820	299	813	627	556	697
decisiones	Correlación	000	000	011	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Sig. (2-tailed)														
Distribución	Pearson	843	834	797	820	1	835	80	1000	562	913	673	746	715
de Fun	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Administrativo	Sig. (2-tailed)													
Distribución	Pearson	858	852	811	844	835	1	87	835	511	700	700	844	749
de Fun	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Docente	Sig. (2-tailed)													
Distribución	Pearson	929	950	882	739	809	877	1	809	515	711	505	837	884
de Fun	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Investigación	Sig. (2-tailed)													
Distribución	Pearson	843	834	797	820	1000	835	80	1	662	913	673	746	715
de Fun	Correlación	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Asistencia	Sig. (2-tailed)													
Organigramas	Pearson	481	482	809	298	662	511	51	662	1	319	477	551	364
	Correlación	000	000	000	244	004	036	034	004	004	004	003	002	000
Sig. (2-tailed)														
Manuales	Pearson	872	809	602	883	929	796	71	929	339	1	610	678	718
	Correlación	000	000	011	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Sig. (2-tailed)														
Sensibilidad	Pearson	777	807	856	827	673	795	88	673	477	673	1	946	834
de	Correlación	000	000	000	007	001	000	000	000	000	000	000	000	000
de	Sig. (2-tailed)													
Flexibilidad	Pearson	903	923	875	659	756	844	93	756	501	613	946	1	850
de	Correlación	000	000	000	004	000	000	000	000	000	000	000	000	000
de	Sig. (2-tailed)													
Conexión	Pearson	836	855	712	697	715	745	884	715	364	718	834	851	1
de	Correlación	000	000	001	002	001	001	000	001	000	000	000	000	000
de	Sig. (2-tailed)													

TPAIS CON  
 FALLA LE ORIGEN

**I. CONCLUSIONES****Y****SUGERENCIAS**

## 17. CONCLUSIONES.

De acuerdo a la hipótesis de trabajo que plantea que existe diferencia entre la percepción que tienen los gestores y los subordinados de enfermería y son base en la prueba de pearson con el 95% de confianza, los resultados muestran que las variables eficacia de liderazgo, componentes de liderazgo y organización se correlacionan altamente entre si; aceptando la hipótesis como verdadera.

En lo que respecta a los datos generales se tiene que dentro del personal subordinado, el mayor porcentaje es del género femenino, encontrándose entre los 30-39 años de edad con un 50% y entre los 36-45 años dentro del personal gestor en un 76.5%, en donde la edad es un factor que interviene en el cumplimiento de los objetivos laborales; los individuos que se encuentran en una edad madura tienen sentido de compromiso, responsabilidad, adaptabilidad, son creativos y sobre todo productivos.

Existe discrepancia entre el nivel académico y la categoría que ocupa el personal gestor y subordinado, ya que un 11.8% ocupa una categoría de jefe de servicio o supervisora de enfermería contando con un nivel académico de técnico profesional en enfermería, mientras que por otra parte el 40.5% cuenta con un nivel académico de licenciatura y técnico profesional de enfermería laborando con una categoría de auxiliar en enfermería.

En relación a los componentes de liderazgo, los gestores consideran ejercer un estilo de liderazgo democrático 89.7%, mientras que los subordinados perciben un liderazgo liberal en un 74.7%, al percibir completa libertad se toman decisiones arbitrariamente, no se establece una comunicación adecuada dificultando las relaciones laborales y personales entre superior-subordinado, se dificulta el trabajo en equipo y la participación al no existir objetivos en común, se deslindan de responsabilidades (puntualidad, asistencia, desempeño, disciplina), no se respetan reglas y normas, el poder se ejerce a conveniencia de uno sólo perjudicando al resto, se hace énfasis en los derechos evadiendo las obligaciones, no se pontecializa las capacidades y habilidades del personal, perjudicando la productividad, creatividad e innovación en el trabajo de los individuos.

Sin embargo, referente a la comunicación los gestores de enfermería en un 100% perciben fomentarla entre los subordinados a su cargo, y el 19% de los subordinados perciben que no existe una comunicación adecuada entre los niveles jerárquicos.

El poder de experto es el que consideran ejercer los gestores, mismo que perciben los subordinados, lo que demuestra que obedecen a sus superiores por que confían en sus habilidades y conocimientos.

Los gestores consideran implementar programas de estímulos 70.6% a la puntualidad, asistencia, disciplina y desempeño, sin embargo contrastado a esto los subordinados toman una actitud negativa en un 50%; la motivación es un factor esencial en la determinación de rendimiento de los empleados y la calidad de los objetivos alcanzados.

El 100% de los gestores afirman tener la habilidad para tomar decisiones ante diversas circunstancias, sin embargo es importante señalar que el 6.8% de los subordinados percibe lo contrario.

La percepción tanto de los gestores como de los subordinados de las características que posee un líder eficaz encontramos que las cinco primeras: el conocimiento, la responsabilidad, la comunicación, don de mando y toma de decisiones.

Los gestores consideran proporcionar información 64.7% a los subordinados de enfermería al ingresar a la institución sobre especificación de funciones, jerarquía de puesto, requisitos para ocupar el puesto, derechos, obligaciones, condiciones de trabajo y sueldo, contraponiéndose la percepción de los subordinados en un 61.3% afirmando no se les proporciona dicha información.

Es relevante mencionar que el 23% de los subordinados desconoce las jerarquías de mando, dificultando la solución de problemas al no saber a quien dirigirse (jefe inmediato), ocasionando demora en la solución.

Por otra parte el 35% del personal gestor desconoce los manuales existentes como apoyo al cargo que desempeñan, aunado al 78.4% de los subordinados que de igual forma los desconoce.

Durante la jornada laboral tanto los gestores como los subordinados expresan que existe un clima satisfactorio que favorece el trabajo en equipo, fomentando las relaciones humanas.

En lo que respecta a la eficacia del ejercicio de liderazgo los subordinados perciben que su gestor posee tres habilidades esenciales de un líder: influye favorablemente para el cumplimiento de los objetivos laborales, habilidad para detectar problemas y flexibilidad para actuar ante diversas circunstancias, percepción que comparte los gestores, reforzando su eficacia al fomentar las relaciones laborales y personales.

Para finalizar, consideramos que los objetivos planteados al inicio de esta investigación se cumplieron satisfactoriamente.

## **18. SUGERENCIAS.**

Las alternativas que se proponen con base en los resultados arrojados buscan contrarrestar la problemática actual que cursa el Hospital general "General José María Morelos y Pavón", más no la de dar soluciones a los problemas que enfrenta el ISSSTE a nivel organizacional.

- Determinar el perfil del puesto para cada jerarquía y asignar al personal idóneo.
- Contemplar en la preparación del profesional de enfermería el liderazgo como parte fundamental del perfil profesional.
- Implementar cursos de capacitación y actualización al personal gestor acerca de temas como: Toma de decisiones, Liderazgo en Enfermería, Organización, Comunicación, Motivación, Supervisión, Conflictos Organizacionales, Relaciones humanas y laborales.
- Reconocer el esfuerzo, participación actitudes y logros del personal de enfermería implementando programas de estímulos.
- Supervisar el cumplimiento y desarrollo de las diferentes actividades de los subordinados.
- Fomentar en los subordinados la responsabilidad en el trabajo.
- Otorgar facilidades para que el personal subordinado y gestor continúe su preparación profesional.
- Crear y difundir manuales de organización, procedimientos, introducción al puesto, de bienvenida entre el personal de enfermería.
- Dar a conocer por escrito los organigramas del hospital al personal de enfermería.
- Fomentar en el personal de enfermería el interés por actividades docentes y de investigación.
- Brindar información al personal acerca de la descripción del puesto que desempeña.
- Dar a conocer por escrito las reglas y normas bajo las cuales funciona el hospital.



## VI. ANEXOS



ANEXO I

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA  
INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL AL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL  
ESTADO  
HOSPITAL GENERAL "GENERAL JOSE MARIA MORELOS Y PAVON"  
COORDINACIÓN DE ENSEÑANZA DE ENFERMERIA  
PERSONAL GESTOR

**OBJETIVO**

Recabar información sobre los componentes y eficacia de liderazgo que permita establecer alternativas de solución a problemas detectados y unificar criterios en relación al ejercicio de liderazgo.

**INSTRUCCIONES**

Este cuestionario no es una prueba.

Lea cada pregunta del cuestionario y responda a cada aspecto lo que se le pregunta, marcando con una "X" solo una opción

Toda la información recabada es estrictamente de uso confidencial.

**DATOS GENERALES:**

Edad \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_  
Turno \_\_\_\_\_

Estado civil \_\_\_\_\_  
Nivel académico \_\_\_\_\_  
Categoría que ocupa \_\_\_\_\_

1. ¿Usted influye positivamente en la realización de tareas laborales de los subordinados?  
A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca
2. ¿Usted orienta a los subordinados a su cargo, en la realización de funciones?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

3. ¿Otorga a los subordinados a su cargo completa libertad para tomar decisiones en sus funciones?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

4. ¿Usted toma decisiones y decide qué hacer en la realización de las funciones, sin tomar en cuenta la opinión de los subordinados a su cargo?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

5. ¿Usted para la toma de decisiones consulta a los subordinados a su cargo, y juntos deciden lo que se tiene que hacer?

A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

6. ¿Usted utiliza programas de estímulo a la?

	Puntualidad	Asistencia	Disciplina	Desempeno
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

7. ¿Usted fomenta la participación en funciones laborales, entre los subordinados a su cargo?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

8. ¿Usted fomenta la comunicación entre los subordinados a su cargo?

A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

9. ¿A usted los subordinados a su cargo le obedecen, solo por el cargo que ocupa?

A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

10. ¿A usted los subordinados a su cargo le obedecen, a cambio de gratificaciones?

A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

11. ¿A usted los subordinados a su cargo le obedecen, por temor a represalias?

- A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

12. ¿A usted los subordinados a su cargo le obedecen, porque confían en sus habilidades y conocimientos?

- A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

13. ¿Describa cuales son las características que debería tener un líder eficaz?

---



---



---

14. ¿Usted cuenta con la habilidad necesaria para tomar decisiones en cualquier momento?

- A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

15. ¿Usted distribuye la realización de las funciones, de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados a su cargo?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

16. ¿Usted conoce los organigramas del hospital en que labora?

- A) Si    B) No

17. ¿Cuándo alguien ingresa a la institución, usted le proporciona información sobre?

	SI	NO
Especificación de funciones		
Jerarquía del puestos		
Requisitos para ocupar el puesto		
Derechos		
Obligaciones		
Condiciones de trabajo		
Sueldo		

18. ¿Usted conoce las jerarquías de mando del hospital en que labora?

- A) Si    B) No

19. ¿Usted realiza la rotación de los subordinados a su cargo de acuerdo a las características y capacitación de estos?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

20. ¿Usted conoce los diferentes tipos de manuales que existen para el apoyo al cargo que ocupa?

- A) Si      B) No

21. ¿En su área laboral trabajan en equipo a gusto y empatizan?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

22. ¿Usted conoce reglas y normas del hospital donde labora?

- A) Si      B) No

23. ¿Usted influye favorablemente al cumplimiento de objetivos laborales?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

24. ¿Usted considera tener la habilidad, para detectar problemas laborales?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

25. ¿Usted considera tener la flexibilidad, para actuar ante circunstancias que se presenten?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

26. ¿Usted, modifica las situaciones, favorablemente para el cumplimiento de los objetivos del hospital?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

27. ¿Usted considera que fomenta las relaciones interpersonales y laborales entre los subordinados a su cargo?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

**¡GRACIAS!**



ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA  
INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL AL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL  
ESTADO  
HOSPITAL GENERAL "GENERAL JOSÉ MARÍA MORELOS Y PAVÓN"  
COORDINACIÓN DE ENSEÑANZA DE ENFERMERÍA  
PERSONAL SUBORDINADO

**OBJETIVO**

Recabar información sobre los componentes y eficacia de liderazgo que permita establecer alternativas de solución a problemas detectados y unificar criterios en relación al ejercicio de liderazgo.

**INSTRUCCIONES**

Este cuestionario no es una prueba.

Lea cada pregunta del cuestionario y responda a cada aspecto lo que se le pregunta, marcando con una "X" solo una opción

Toda la información recabada es estrictamente de uso confidencial.

**DATOS GENERALES:**

Edad \_\_\_\_\_

Estado civil \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Nivel académico \_\_\_\_\_

Turno \_\_\_\_\_

Categoría que ocupa \_\_\_\_\_

1. ¿Su gestor influye positivamente en la realización de tareas laborales?

A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

2. ¿Su gestor le orienta, en la realización de las funciones?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

3. Su gestor le otorga completa libertad para tomar decisiones en sus funciones?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

4. ¿Su gestor toma decisiones y decide qué hacer en la realización de funciones, sin tomar en cuenta la opinión de los subordinados a su cargo?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

5. ¿Su gestor toma de decisiones consulta a los subordinados a su cargo y juntos deciden lo que se tiene que hacer?

- A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

6. ¿Su gestor utiliza programas de estímulo a la?

	Puntualidad	Asistencia	Disciplina	Desempeño
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

7. ¿Su gestor fomenta la participación en funciones: laborales, entre los subordinados a su cargo?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

8. ¿Su gestor fomenta la comunicación entre los subordinados a su cargo?

- A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

9. ¿Usted obedece a su gestor solo, por el cargo que ocupa?

- A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

10. ¿Usted obedece a su gestor a cambio de gratificaciones?

- A) Siempre    B) Con frecuencia    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

11 ¿Usted obedece a su gestor por temor a represalias?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

12 ¿Usted obedece a su gestor porque confía en sus habilidades y conocimientos?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

13 ¿Describe cuáles son las características que debería tener un líder eficaz?

---



---

14 ¿Su gestor cuenta con la habilidad necesaria para tomar decisiones en cualquier momento?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

15 ¿Su gestor distribuye la realización de funciones, de acuerdo a las características y capacitación de los subordinados a su cargo?

	Administrativas	Docentes	De investigación	Asistenciales
a) Siempre				
b) Con frecuencia				
c) Algunas veces				
d) Rara vez				
e) Nunca				

16 ¿Usted conoce los organigramas del hospital en que labora?

- A) Si      B) No

17 ¿A usted, al ingresar a la institución se le proporcionó información sobre:

	SI	NO
Especificación de funciones		
Jerarquía del puestos		
Requisitos para ocupar el puesto		
Derechos		
Obligaciones		
Condiciones de trabajo		
Sueldo		

18 ¿Usted conoce las jerarquías de mando del hospital en que labora?

- A) Si      B) No

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



19 ¿Su gestor realiza la rotación de los subordinados a su cargo de acuerdo a las características y capacitación de estos?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

20 ¿Usted conoce los diferentes tipos de manuales que existen como apoyo al cargo que ocupa?

- A) Si      B) No

21 ¿En su área laboral, trabajan en equipo, a gusto y empatizan?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

22 ¿Usted conoce reglas y normas del hospital donde labora?

- A) Si      B) No

23 ¿Su gestor, influye favorablemente al cumplimiento de los objetivos laborales?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

24 ¿Considera usted que su gestor tiene la habilidad para detectar problemas laborales?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

25 ¿Considera usted que su gestor tiene la flexibilidad para actuar ante circunstancias que se presenten?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

26 ¿Considera usted, que su gestor modifica las situaciones favorablemente para el cumplimiento de los objetivos del hospital?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

27 ¿Considera usted que su gestor fomenta las relaciones interpersonales y laborales entre los subordinados a su cargo?

- A) Siempre      B) Con frecuencia      C) Algunas veces      D) Rara vez      E) Nunca

**¡GRACIAS!**

**VII. GLOSARIO  
DE  
TÉRMINOS**

## GLOSARIO

**ADAPTABILIDAD:** característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo de ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

**ADiestRAMIENTO:** actividad educativa permanente, individual o de grupo; organizada y desarrollada en los lugares de trabajo con el fin de orientar, guiar, enseñar y asesorar al personal en los principios y técnicas básicas prácticas de la función que se debe desempeñar.

**ADMINISTRACIÓN:** proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**ALTERNATIVA:** opción entre dos cosas.

**AMBIGUO:** que puede entenderse de varios modos o dar distintas interpretaciones.

**AFILIACIÓN:** asocian a una persona a una corporación o sociedad.

**ANÁLISIS DE PUESTO:** una evaluación que define los puestos y los comportamientos necesarios para desempeñarlos.

**ANTAGONISMO:** contrariedad que obra en sentido opuesto.

**APTITUD:** capacidad para hacer bien las cosas a partir de un aprendizaje teórico práctico.

**APTITUDES:** disposición natural o adquirida, idoneidad para su cargo.

**ASESORAR:** dar un consejo; tomar un consejo de una persona, propiciar, ablandar la idea de uno.

**ASIGNAR:** señalar lo que corresponde a una persona o cosa, fijar, designar.

**ATRIBUCIONES:** facultades que da a una persona el cargo que ejerce.

**AUSENTISMO:** es la condición que existe cuando las personas no acuden al trabajo para continuar una tarea programada.

**AUTÓCRACIA:** centralización de la autoridad mediante métodos de trabajo y toma de decisiones unilaterales limitando la participación de los subordinados.

**AUTOMATIZACIÓN:** ejecución de actos sin participación de la voluntad.

**AUTONOMÍA:** el grado en el cual un puesto otorga suficiente libertad, independencia e influencia a una persona para programar y desarrollar su trabajo.

**AUTORIDAD:** derecho que se delega a una persona o departamento, para controlar procesos, prácticos u otros asuntos.

**BUROCRACIA:** forma de organización caracterizada por la división del trabajo, jerarquía, reglas, reglamentos y relaciones interpersonales.

**CALIDAD:** importancia o cualidad de una cosa.

**CAPACIDAD:** cantidad de información almacenable en las unidades de memoria de un orador.

**CAPACITACIÓN:** creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar en sus actividades.

**CARÁCTER:** letra, Dígito o cualquier otro símbolo que se utiliza como parte de la organización, control o representación de los datos de una organización.

**CENTRALIZACIÓN:** tendencia a restringir la delegación de toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general conservando la autoridad en la estructura o cerca de ella.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumirlas como factor principal de influencia en su comportamiento.

**CREATIVIDAD:** capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

**COALISION:** choque u oposición de las ideas.

**COMPETENCIA:** rivalidad.

**COMPETITIVO:** capaz de competir.

**COMPENSIVO:** facultad de comprender.

**COMPONENTE:** la unidad más pequeña de un sistema que realiza una parte de una actividad de transformación o de procedimientos.

**COMPORTAMIENTO:** las acciones de las personas.

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad, identificación y participación en la organización.

**COMUNICACIÓN:** transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

**CONCILIACIÓN:** es un convenio colectivo, punto de las conversaciones en el que las partes se ponen de acuerdo en cuanto a sus diferencias.

**CONSULTA DE TRABAJO:** acciones como dar sugerencias, proporcionar información, analizar problemas, evaluar alternativas y tomar decisiones.

**CONFLICTO:** choque, antagonismo de ideas.

**CONTINGENCIA:** acontecimiento futuro que no podía preverse.

**CONTROL:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes, implica medir el desempeño con metas y planes, mostrando donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

**COSIFICA:** punto de vista en que se ve al hombre como objetivo.

**CUALIDAD:** cada una de las circunstancias o características naturales o adquiridas que distinguen a las personas.

**CUSTODIA:** acuerdo escrito o documento por el que se depositan sumas de dinero o valores en manos de terceros, en beneficio de una persona determinada en el acuerdo.

**DECISION:** acción de decidir, elegir en diversas alternativas que conducen a un resultado definitivo.

**DECODIFICACIÓN:** volver a traducir, elegir el mensaje de un emisor.

**DELEGACION DE AUTORIDAD:** un enfoque esencial en que los empleados reciben suficiente autoridad y voz para tomar decisiones propias.

**DEMOCRÁTICO:** acciones que involucran a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, y emplea la retroalimentación.

**DEPARTAMENTO:** área, división o sucursal definidos de una empresa sobre lo que un administrador tienen autoridad para el desempeño de actividades y logro de resultados.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** una declaración escrita de lo que el ocupante de un puesto hace, como lo hace y por que lo hace.

**DICOTOMÍA:** bifurcación, división en dos.

**DINÁMICO:** relativo a la fuerza cuando produce movimientos. Persona notable por su energía y actividad.

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** desglose de funciones en: tareas reducidas y repetitivas.

**EFICACIA:** consecución de objetivos, logros de los efectos deseados.

**EFICIENCIA:** logro de los fines con la mayor cantidad de recursos.

**EMISOR:** que emite.

**EMPATÍA:** habilidad para percibir la idiosincrasia de los compradores potenciales y sus actitudes, necesidades y expectativas.

**EMPLEADO:** vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario.

**EMPRESA:** unidad productiva o de servicios, legalmente integrada que se vale de la administración.

**ÉNFASIS:** fuerza de expedición o de entonación con que se quiere realizar. La importancia de lo que se quiere decir o leer.

**ENFOQUE DE CONTINGENCIA DE LIDERAZGO:** enfoque que estudia el liderazgo sobre las premisas de la citación de tareas del grupo integrado hasta el cual opera influyen fuertemente sobre el liderazgo.

**EQUIPO:** grupo de personas con actividades complementarias comprometidas con propósito (a la misión) y los objetivos básicos a largo plazo y a la empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**ESTANDARES:** tipo, modelo o patrón.

**ESTEREOTIPO:** ideas preconcebidas, generalmente fundamentadas en características superficiales, que suelen distorsionar la comunicación entre los individuos.

**ESTRATEGIA:** arte de dirigir las opciones, acción para dirigir un asunto.

**ESPECIALIZACIÓN:** que efectúa un trabajo que requiere cierta formación profesional. Líneas maestras para la toma de decisiones que influyen en la eficacia a largo plazo de una organización.

**ESPECIFICACIÓN DE PUESTO:** una declaración de las calificaciones mínimas aceptables que un aspirante debe poseer para desempeñar un puesto determinado con éxito.

**ESTÁTICO:** que permanece en un mismo convencional.

**ÉTICA:** regla y principios que definen una conducta correcta o incorrecta.

**EXPECTATIVA:** esperanza de conseguir una cosa si se depara la oportunidad, que se desea.

**EXPERIENCIA:** conocimiento que se adquiere gracias a la práctica y la observación.

**EXTRÍNSECO:** externo.

**FACTOR:** elemento, causa.

**FILOSOFÍA:** estudio racional del pensamiento humano desde el doble punto de vista del conocimiento y de la acción.

**FUSIÓN:** unión de varias sociedades en beneficio de una o por creación de una nueva sociedad que sustituyen a otras existentes.

**FRUSTRACIÓN:** privar a uno de lo que desea.

**GÉNERO:** especie, conjunto de cosas animales o plantas que tienen características comunes.

**GERENCIA:** proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas.

**GERENTE:** individuos de una organización que dirigen las actividades de otros.

**GESTIÓN:** acción y efecto de administrar.

**GESTOR:** miembro de una sociedad mercantil que participa en la administración de esta.

**GRUPO:** conjunto de personas o cosas situadas en un mismo lugar o con características comunes.

**GUIAR:** ir delante, mostrando el camino.

**HABILIDAD:** capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencias al trabajo o profesión que se desempeña.

**HIPÓTESIS:** es un enunciado de las expectativas de la organización acerca de relaciones de varias que se indaga.

**IDENTIDAD:** conjunto de circunstancias que distinguen a una persona de las demás.

**INCENTIVOS:** lo que incita o mueve a una persona.

**INDEPENDIENTE:** que no depende de otro, sin relación.

**INHERENTE:** que por su naturaleza esta unido inseparablemente con otra cosa.

**INFLEXIBLE:** que no se conmueve ni desiste de su propósito.

**INFLUENCIA:** poder, autoridad de una persona para con otra, para intervenir en decisiones.

**INNOVACIÓN:** el proceso de tomar una idea creativa y transformarla en un producto, servicio o método de operación útiles.

**INTRÍNSECO:** interno.

**INTRODUCCIÓN AL PUESTO:** es adecuar a una persona a su nuevo puesto para que su entrada a un organismo no sufra ningún tropiezo, y el desarrollo de las actividades sea provechoso desde el principio.

**JEFE:** persona que tiene a otras bajo sus órdenes.

**JERARQUÍA:** orden según la importancia (autoridad) de los cargos de una empresa. Cadena de mando.

**LENUAJE:** empleo de la palabra para expresar ideas. Conjunto de señales que dan a entender una cosa.

**LIDERAZGO:** influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuerzen en forma voluntaria, y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

**LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:** impone y espera cumplimiento. es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:** consulta a sus subordinados respeto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

**LIDERAZGO LIBERAL:** hace uso reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les conduce, a sus subordinados a un alto grado de independencia en sus aplicaciones.

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:** líder que mantiene una visión e inspira a sus seguidores. Poseen a si mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

**LIDERAZGO TRANSACCIONAL:** líder que identifica lo que deben de hacer los subordinados para cumplir sus objetivos, precisan los papeles y tareas organizacionales, establecen una estructura organizacional, retribuyendo el desempeño y se interesan en las necesidades sociales de sus seguidores.

**MANUAL:** son documentos que tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática, la información referente al directorio, antecedentes legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, procedimientos, políticas y cualquier otra información que sea necesaria para el desarrollo de las tareas administrativas.

**MENSAJE:** un propósito a transmitir.

**METAS:** fines a las que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

**MÉTODO:** modo, racionamiento de obrar o hablar.

**MISIÓN:** labor encomendada a alguien.

**MODELO:** que indica el tamaño, forma y aspecto de un producto acabado.

**MONOPOLIO:** propiedad de una fuente de un artículo o dominio de su distribución.

**MOTIVADORES:** factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.

**MOTIVACIÓN:** influencia sobre los trabajadores para crear en ellos deseo de alcanzar un determinado objetivo.

**NECESIDAD:** manifestación natural de sensibilidad interna que despierta una tendencia a cumplir un acto o a buscar una determinada categoría de los objetivos.

**NEGLIGENCIA:** tardanza indebida en reclamar los derechos que pertenecer a una persona por ley. Abstención de hacer lo que una persona normal y prudente no haría.

**NORMA:** es todo señalamiento de lo que ha de hacerse.

**OBJETIVOS:** fin a los que se dirige la actividad puntos finales de la planeación.

**ORGANIGRAMA:** representación gráfica de la estructura de la organización cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que cierra el nombre de ese puesto, representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

**ORIENTACION:** la introducción del nuevo empleado en su puesto y la organización.

**PERCEPCIÓN:** proceso por el que los individuos prestan atención a estímulos entrantes y traducen dichos estímulos en un mensaje que indica la respuesta.

**PERSONALIDAD:** diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

**PLANEACIÓN:** es un camino a seguir con base en un diagnóstico situacional, consiste en fijar el orden y la secuencia de las actividades y programar, los tiempos necesarios y la distribución de trabajo correspondiente, a fin de alcanzar los objetivos determinados previamente.

**PODER:** la capacidad de influir en las decisiones.

**POLÍTICA:** son recursos generales que orientan la acción para la conservación de los objetivos, son guías y cursos de acción que sirven para formular e interpretar los objetivos que han de conducir la organización.

**PUESTO.** Lugar de trabajo asignado a un empleado.

**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:** métodos y procesos fundamentales mediante los que una organización coordina o regula sus acciones.

**PROGRAMA:** son planes que fijan la secuencia de las actividades, así como el tiempo requerido para realizarlas. Es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo el objetivo.

**PSICOLOGÍA:** ciencia que estudia la conducta de los seres vivos.



**PRODUCTIVIDAD:** capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada.

**PROTOTIPO:** ejemplar más perfecto y modelo, cualidad.

**RANGO:** cargo o posición en una organización.

**RECOMPENSAS:** compensación adicional generalmente en bienes o servicios además del pago usual de salarios.

**REGLA:** son señalamientos imperativos sujetos a sanción de no ser realizados.

**RECEPTOR:** Que recibe.

**RESPONSABILIDAD:** obligación que tiene una persona frente a una cosa impuesta por la ley.

**RETROALIMENTACIÓN:** medida para cuantificar de manera que una organización aprende mediante un sistema de información derivada de su propia actividad, capacitando a la organización para modificar su propio sistema.

**ROL:** modelo de comportamiento que se espera de las personas en los diversos estatus económicos y otros.

**ROL-STATUS:** coordenadas que determinan la situación de un individuo o grupo en la estructura social.

**ROTACIÓN DE PUESTOS:** entrenamiento en el puesto que comprende movimientos laterales en los empleados aprenden diferentes puestos.

**RUTINA:** costumbre irreflexiva, habilidad debida a una costumbre.

**SATISFACCIÓN:** pena impuesta por el incumplimiento de una norma legal.

**SATISFACCIÓN DEL EMPLEO:** la actitud general de una persona hacia su trabajo.

**SÍMBOLO:** figura, objeto que tiene significación convencional.

**SISTEMA:** conjunto de métodos procedimientos o técnicas relacionados con objeto de formar un todo organizado.

**SOLIDARIDAD:** modo de derecho u obligación adquiridos responsablemente.

**STAFF:** departamento que proporciona ayuda a los departamentos de línea en la persecución de los objetivos básicos de la organización.

**SUBALTERNO:** inferior o que esta de bajo de una categoría inferior.

**SUPERVISORES:** igual que gerentes pero por lo general este nombre se aplica a gerentes de nivel inferior o de primera línea.

**SUPERVISIÓN:** es una actividad que desarrolla una persona al asignar o dirigir el trabajo de un grupo de subalternos sobre quien ejerce autoridad para lograr de ellos su máxima eficacia con satisfacción mutua.

**TÉCNICA:** relativo a las aplicaciones y resultados prácticos de las ciencias y las artes.

**TEORÍA:** agrupamiento sistemático de conceptos o principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

**TEORÍA DE LOS RASGOS:** teoría que se basa en los rasgos de personalidad de los líderes, entre los rasgos más comunes son inteligencia, iniciativa, energía, madurez emocional, persuasión, habilidad, percepción, seguridad en si mismo, creatividad y participación.

**TEORÍA X:** la suposición de que a los empleados les desagrada el trabajo, son perezosos, evitan las responsabilidades y debe obligarse a trabajar.

**TEORÍA Y:** la suposición de que los empleados son creativos, buscan responsabilidades y que pueden ejercer la auto dirección.

**TIPOLOGÍA:** estudio de los caracteres morfológicos del hombre comunes a los distintos tipos racionales.

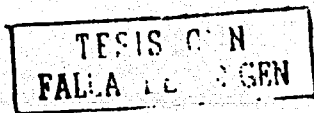
**TOLERANCIA:** indulgencia, respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y de sentir de los demás, aunque éstas sean diferentes.

**TOMA DE DECISIONES:** elección de una acción, realizada por un directivo. La decisión se convierte en política de dirección.

**TRABAJO:** grupo específico de tareas ordenado como una sola unidad. Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y servicios con fin económico.

**TRANSFERENCIA:** dice del efecto de aplicar las enseñanzas de la formación profesional al trabajo real.

**VARIABLE:** una propiedad que adquiere distintos valores cuantitativos y cualitativos.



## VIII. BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFIA

- AICE, T. (Ed) (1989). **Planeación Estratégica y Control Total de Calidad**. México. Editorial Grijalbo.
- ALAVA, T. (1984). **Psicología Clínico – Laboral**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- BALDERAS, M. (Ed) (1995). **Administración de los Servicios de Enfermería**. 3ra Edición. México. Editorial Interamericana.
- BALSEIRO, L. (Ed) (1991). **Investigación en Enfermería**. México. Editorial Acuario.
- BALSEIRO, L. (Ed) (1989). **Principios de Administración**. México. Editorial Acuario.
- BENNIS, W. (Ed) (1992). **Como llegar a ser Líderes**. Colombia. Editorial Norma.
- CASTAÑEDA, L. (Ed) (1995). **El Líder Inspirador**. México. Editorial Poder.
- CAMPILLO, H. (Ed) (1998). **Diccionario Académico Enciclopédico 100.000**. México. Ediciones Fernández.
- CIRCULO DE LECTORES (Ed) (1984). **Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo**. Barcelona. Ediciones Janés.
- CONGER, A. (1991). **El líder carismático**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- CROSBY, P. (Ed) (1998). **Los Principios Absolutos de Liderazgo**. México. Ediciones Hispanoamericanas.
- CHARLES, G. (Ed) (1998). **Administración Estratégica**. 3ra. Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- CHIAVENATO, A. (Ed) (1992). **Administración Aplicada "Teoría y Practica"**. Vol. I y II. México. Editorial Limusa.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO**. (Ed) (1992). Colombia. Editorial Océano.
- DEL TORO, M. (Ed) (1985). **Pequeño Larousse Ilustrado**. México. Editorial Larousse.
- DUBIN, R. (Ed) (1982). **Las Relaciones Humanas en la Administración**. México. Editorial Continental.
- ETLING, A. (1998). **Liderazgo Efectivo**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- FREDLER, F. (Ed) (1992). **Liderazgo y Administración Efectiva**. México. Editorial Trillas.
- FREEMEN, E. (1995). **Administración**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- GARCIA, A. (Ed) (1978). **Filosofía de la Eficacia**. México. Editorial Jus.
- GILLIES, D. (Ed) (1994). **Gestión en Enfermería**. Barcelona. Editorial. Salvat.

- GONCALNES, A. (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional**. ON LINE.
- HAMPTON, D. (1989). **Administración**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- HERNANDEZ, S. (Ed) (1998). **Metodología de la Investigación**. 2da. Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- HERSEY, P. (1981). **Estilo Eficaz de Dirigir**. ON LINE.
- HERRERA, N. (Ed) (1994). **Incidencia del estilo de Liderazgo en la Atención de Enfermería a los Pacientes del Instituto Nacional de Enfermedades**. México. ENEO-UNAM.
- HERRERA, V. (Ed) (1992). **La Gerencial Rumbo al Siglo XXI**. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- HUBER, D. (Ed) (1999). **Liderazgo y Administración de Enfermería**. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- JURAN, J. (Ed) (1998). **Análisis y Planeación de la Calidad**. Madrid. Editorial Dias Santos.
- KELLEY, R. (Ed) (1993). **Líderes y Seguidores**. España. Editorial Mc Graw-Hill.
- KOTTER, J. (Ed) (1997). **El Líder del Cambio**. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- KOONTZ, H. (Ed) (1998). **Administración "Una Perspectiva Global"**. 11 Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- LA MONICA, E. (Ed) (1995). **Dirección y Administración en Enfermería**. Barcelona. Editorial Mosby.
- LEE MOVEL, J. (Ed) (1992). **La Crítica de la Eficacia**. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- MARRINER, A. (Ed) (2001). **Guía de Gestión y Dirección de Enfermería**. 6ta Edición. España. Editorial Mosby.
- MENDEZ, N. (Ed) (1986). **El Protocolo de Investigación**. México. Editorial Trillas.
- MERCADO, S. (Ed) (1992). **Administración Aplicada a la Teoría y Práctica**. Tomo I y II. México. Editorial Limusa.
- MORRIS, CH. (Ed) (2001). **Psicología**. 10 Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- MURRAY, S. (Ed) (1991). **Estadística**. 2da. Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- O'CONNOR, C. (Ed) (1996). **Liderazgo Eficaz**. México. Editorial Panamericana.
- OTTOLE, J. (Ed) (2002). **Liderazgo del Cambio**. México. Editorial Hispanoamericana.
- PAUL, J. (Ed) (1980). **Introducción a la Teoría de las Decisiones**. México. Editorial Limusa.
- PEREZ, A. (Ed) (1997). **Supervisión de los Servicios de Enfermería**. México. Editorial Prado.

- POLIT, D. (Ed) (1997). **Investigación Científica en Ciencias de la Salud**. 5ta Edición. México. Editorial Mc. Graw-Hill.
- REDDIN, H. (Ed) (1981). **Gerencia por Resultados**. México. Fondo editorial.
- REYES, P. (Ed) (2000). **Administración Moderna**. México. Editorial Limusa.
- RIOS, S. (Ed) (1995). **Orígenes y Perspectivas de la Administración**. México. Editorial Trillas.
- ROBBINS, S. (Ed) (1996). **Administración**. 5ta Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- ROBERT, L. (2002). **Liderazgo**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- ROSENBERG. (Ed) (1997). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Barcelona. Editorial Océano.
- SANCHEZ, M. (Ed) (1994). **Estilos de liderazgo de la función de la Supervisora que Permite la Organización de Enfermería en el Hospital General Zona No. 1**. México. ENEO-UNAM.
- SENGE, M. (Ed) (1990). **La Quinta Disciplina**. Argentina. Editorial Granica.
- SENLE, A. (1992). **Calidad y Liderazgo**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- SILICEO, A. (1990). **Líderes para el Siglo XXI**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- SISK, H. (1980). **Administración y Gerencia de Empresas**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- SIMMS, L. (1986). **Administración de los Servicios de Enfermería**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- SMITH, S. (Ed) (1998). **Administración Aplicada**. Tomo I y II. México. Editorial. Limusa.
- SMITH, R. (Ed) (1982). **Psicología**. 2da. Edición. México. Editorial Harla.
- THORA, K. (1983). **Liderazgo y Administración en Enfermería**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- TOM, J. (1991). **Desarrollo de Liderazgo**. ON LINE.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/Gerencia.htm>
- WILLIAM, S. (Ed) (1999). **Teorías de la Organización**. Barcelona. Editorial Harla.
- ZAMBRANO, A. (Ed) (1980) **Normas para la Presentación de un Trabajo Monográfico**. Caracas. Editorial Fe y Alegria.