



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Estilo de Liderazgo en Mandos Medios y Superiores del Instituto Nacional de  
Salud Hospital Infantil de México Federico Gómez**

**T e s i s**

**Que para optar por el grado de:  
Maestra en Administración**

**Presenta:  
Haydee Rosales Inzunza**

**Tutor:  
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez  
Facultades de Contaduría y Administración**

**México, D.F. Noviembre de 2014**



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.

## Índice

Introducción .....	4
CAPITULO 1 .....	6
1.1 Liderazgo, Conceptos y Teorías .....	6
1.2. Concepto de liderazgo.....	9
1.3. Definición de liderazgo.....	11
1.4. Estilos de liderazgo.....	13
1.5 Tácticas de poder .....	16
1.6 Teorías y Modelos .....	18
1.6.1 El Modelo de Fiedler .....	18
1.6.2 Modelo de Vroom y Yetton.....	20
1.6.3 Teoría trayectoria – meta.....	23
1.6.4. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard .....	28
1.7. Estudios científicos del comportamiento de diferentes universidades.....	31
1.7.1 Investigación de la Universidad de Iowa.....	31
1.7.2 Investigación de la Universidad de Michigan.....	31
1.7.3 Investigaciones de la Universidad Estatal de Ohio.....	32
1.7.4 Tichy y Devanna .....	37
1.7.5 Comportamiento del liderazgo .....	37
1.7.6 Precusores del Concepto de Liderazgo Transformacional:.....	38
1.8. Modelo Específico: .....	40
1.8.1 Modelo Transformacional de Bernard Bass y Avolio .....	40
1.8.2 Características de un Líder Transformacional.....	49
1.8.3 Resumen del Liderazgo Transformacional (Hellrigel, Jackson y Slocum 2002, Bass y Abolio) .....	52
CAPÍTULO 2 .....	54

2.1 Salud en México .....	54
2.2 Instituto Nacional de Salud Hospital Infantil de México Federico Gómez.....	60
CAPITULO 3 .....	65
Metodología de la Investigación .....	65
3.1. Problema de investigación .....	65
3.2. Objetivo Principal de la Investigación .....	66
3.3 Como objetivos secundarios citamos los siguientes:.....	66
3.4. Planteamiento del problema de investigación .....	67
3.5 Preguntas de investigación .....	68
3.6 Hipótesis.....	68
3.7 Matriz de Congruencia .....	68
3.8 Diseño de la investigación .....	69
3.9 Tipo de muestra .....	69
3.10 Tamaño de la muestra.....	70
3.11 Variables de investigación:.....	71
Capítulo 4 .....	73
4.1 Instrumentos de Medición .....	73
4.2 Estadística descriptiva .....	76
4.3 Resultados de la Medición. ....	80
4.3.1 Aplicación del Test de Madurez .....	80
4.3.2 Aplicación del Test Tarea Relación Liderazgo de la Universidad de Michigan.....	82
4.3.3 Aplicación del Test de Personalidad.....	83
4.3.4 Aplicación del Test de Necesidades.....	85
4.3.5 Aplicación del Test Potencial de Liderazgo .....	87
4.3.6 Aplicación del Test de Liderazgo T-P .....	88

4.4 Correlaciones.....	89
4.5 Contrastación de los estilos de liderazgo en otras Instituciones .....	90
Capítulo 5 .....	91
Conclusiones y recomendaciones. ....	91
5.1 Aceptación o Rechazo de las Hipótesis .....	91
5.2 Resultados de las pruebas aplicadas:.....	92
5.2.1 Madurez: .....	92
5.2.2 Liderazgo T-P (tarea-persona).....	93
5.2.3 Liderazgo de Michigan Tarea-Relación .....	94
5.2.4 Test de Personalidad .....	94
5.2.5 Potencial de Liderazgo: .....	95
Bibliografía .....	98
ANEXOS .....	101

## Introducción

En la administración de recursos humanos es de suma importancia el estudio de las conductas y desempeño humano, debido a que las personas son las que generan los resultados con aciertos y errores siendo trascendente identificar en especial las causas que originan los desaciertos a fin de hacerlas más eficientes y productivas, en el aspecto de atención con los pacientes, así como en el desarrollo personal, su calidad de vida laboral y desarrollo del personal de salud.

El interés en los últimos años de los investigadores recae sobre el *estilo de liderazgo* en las instituciones de salud de parte de los directivos. Por lo cual resulta trascendente identificar cuáles son los factores que pueden influir para mejorar este comportamiento mismo, que se vea reflejado en una mayor calidad de atención y de productividad.

Esta investigación es una oportunidad de conocer de qué manera el estilo de liderazgo actual es responsable de la mala calidez que se ofrece por parte del personal de salud, su insatisfacción laboral y remunerativa para poder analizarla y determinar las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo.

La satisfacción laboral y remunerativa en médicos, en las instituciones de salud no es óptima y probablemente su origen se pudiera relacionar con el estilo de liderazgo, y sus características sociodemográficas y organizacionales del director y jefes de servicio de dichas instituciones las cuales inciden en el trabajo del personal a su cargo y se expresa en la mala calidez de atención.

Mi postura es encontrar y demostrar estas carencias por falta de un liderazgo adecuado que lleve a los seguidores a sentirse motivados en la realización de su trabajo, tener satisfacción tanto personal como laboralmente y remunerativa. Además todos los trabajadores esperan que sus organizaciones sean capaces de

satisfacer sus necesidades y reconocer sus logros cuando estos ocurren creando un impacto en el compromiso de sus empleados con sus instituciones.

Arias Galicia (1999) estableció con anterioridad la distinción entre el contrato legal y el psicológico, el hecho de que una persona este obligada legalmente no hace que se ligue afectivamente a ella. Y si las personas son generadoras de resultados los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva igual que el conocimiento y sus habilidades, por lo que el compromiso constituirá un activo poderoso.

Tomando en cuenta la importancia del compromiso organizacional se han identificado dos tipos de liderazgo que tienen gran influencia y son: El Transformacional y el Transaccional porque tiene influencias para motivar y estimular a los empleados en su desempeño. Según Bass (1985) los líderes son capaces de actuar con ambos estilos de liderazgo, ya que ambos están vinculados con el cumplimiento de metas y objetivos. En el liderazgo transformacional razón de este estudio se enfoca en cambios sociales de actitudes y emociones, teniendo efectos positivos en las instituciones.

## **CAPITULO 1**

### ***1.1 Liderazgo, Conceptos y Teorías***

El liderazgo es un tema que ha interesado al mundo desde hace mucho tiempo, la explicación es muy sencilla, el mundo requiere de líderes que sean capaces de llevar al éxito y la competitividad. El liderazgo es el camino más eficaz para lograrlo mediante la renovación y revitalización. Sin liderazgo, las organizaciones corren el riesgo de vagar sin control, sin un curso definido, el liderazgo le imprime fuerza, vigor y define el rumbo a seguir.

Las organizaciones requieren el trabajo conjunto de un gran número de personas que participen en diferentes actividades y distintos niveles, muchos ocupan puestos de alta jerarquía y son los responsables de vigilar el trabajo de otras personas, esto implica necesariamente liderazgo. El problema radica en que no todo dirigente (director o gerente) es un líder en el sentido estricto, aunque también ocurre lo contrario, no todo líder es un dirigente. Por ello liderazgo no es sinónimo de administración.

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 los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, deseosa de alguien que los conduzca, sería necesario un líder obligado a ser un agente de cambio, por otro lado las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción. Basado esto en las entrevistas con los investigados.

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los seguidores está estrechamente relacionada con el poder que percibimos en la persona.

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales: debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. No se trata de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea concreta. Se trata de una influencia permanente que tiene un referente colectivo y durante un tiempo considerable.

Los líderes son **pioneros** por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas, vencen el miedo natural al cambio, esa práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades, necesidades de la sociedad y la toma de decisiones.

Antes de ejercer un liderazgo efectivo es necesario que aprenda a auto dirigirse, es decir que genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder comienza con auto educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con el ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de manera integral, pero siempre debiendo predicar con el ejemplo.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas; esto es ser líder. Por desgracia muchas personas que se consideran líderes no lo son en realidad:

son gerentes, burócratas, técnicos, jefes, administradores, jefes de departamento pero no son líderes. El liderazgo **es acción no posición**. Es un estado de ánimo y no un lugar en un organigrama. Un líder no reacciona o responde, sino que toma la iniciativa y genera una acción. Un líder eficaz es una persona que se conecta, se relaciona. Establece contacto con las personas y llama la atención de todos los de su equipo y de su organización. Su pasión y entusiasmo por la visión y el propósito de su equipo son enormemente contagiosos, los líderes despiertan la imaginación, desarrollan las capacidades y hacen que las personas tengan confianza en que pueden avanzar cada vez más lejos. Los líderes ayudan a reconocer que lo imposible es posible y con ello que hacerlo es muy probable.

Los estudios de Goleman (inteligencia emocional 1997) acerca de inteligencia emocional señalan que la energía emocional entendida como la voluntad, lealtad, compromiso y responsabilidades, el contenido humano afectivo esencial para la eficacia y la productividad humanas. Tan es así que el concepto de capital emocional puede enriquecer el de capital intelectual, entendido como una de las dimensiones del saber y el actuar del ser humano en su dimensión afectiva, emotiva e intuitiva, el concepto de capital emocional, considera las actitudes de compromiso, lealtad, afecto, estima, identificación, placer y capacidad de amar del ser humano como energía para transformar el mundo.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función: el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento del líder debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las

perturbaciones internas y externas. En consecuencia el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo.

## ***1.2. Concepto de liderazgo***

Analizaremos algunas definiciones de liderazgo que han sido recopiladas en notas y apuntes que se realizaron durante el desarrollo de la maestría, y que aunque no cuento con la referencia específica anotamos a continuación:

- El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permitirá alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción.
- El liderazgo es un intento, en el ámbito interpersonal, que es dirigido por un proceso de comunicación y buscar alcanzar una o varias metas.
- El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: la influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar
- El liderazgo es la habilidad para influir en las personas de modo que alcancen los objetivos. Esta definición subraya que el líder participa con otras personas para alcanzar los objetivos. El liderazgo es recíproco y ocurre entre personas. El liderazgo es una actividad que se enfoca a las personas y no a las actividades, como foliar documentos o resolver problemas. El liderazgo entraña usar el poder.

El liderazgo responde a las necesidades en una situación determinada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. Descansa en la relación funcional que existe cuando un grupo percibe a un líder como la persona que posee o controla los medios necesarios para satisfacer sus necesidades.

<b>Concepciones de liderazgo</b>	<b>Caracterización</b>
Centro del proceso grupal	El liderazgo implica preeminencia de uno o algunos individuos sobre otros. Debido a su posición en el grupo, el líder determina la estructura, el clima, la ideología y las actividades del grupo
Personalidad y sus efectos	El líder tiene cualidades que lo distinguen de los seguidores.
Arte de inducir el cumplimiento	El liderazgo es la libertad de imprimir la voluntad del líder a los seguidores y de inducir respeto, lealtad, obediencia y cooperación.
Ejercicio de influencia	El liderazgo es una relación entre el líder y seguidores en el que el primero influye más de lo que es influido.
Acto o comportamiento	El liderazgo es el comportamiento de un individuo que participa en la dirección de las actividades del grupo.
Formato de persuasión	El liderazgo es la persuasión, no la coacción, los seguidores están convencidos de los méritos del argumento.
Relación de poder	Se caracteriza por la percepción de los miembros del grupo de que otro miembro tiene el derecho a prescribir comportamientos relacionados con la actividad del grupo.
Instrumento de logro de objetivos	El liderazgo es un proceso de arreglo de una situación de modo que los miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr objetivos comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo esfuerzo y trabajo.
Efecto emergente de interacción	El liderazgo es un proceso de estimulación mutua a través del cual la energía humana es utilizada para la búsqueda de una causa común.
Papel diferencial	Cada miembro de un grupo, organización, o sociedad tiene una posición. En cada una de las posiciones se espera que la persona que la ocupa asuma un papel más o menos bien definido. El líder desempeña el papel asignado diferente del que se asigna a los seguidores
Iniciación de la estructura	El liderazgo es un proceso de creación y manutención de los sistemas de decisión de un patrón de relaciones y papeles y permite mantener la eficacia
Combinación de elementos	El liderazgo implica aspectos de personalidad, procesos de influencia, comportamiento, poder, etc.

Figura 1: *Conceptos y significados de liderazgo elaborado a partir de Bass (1990)*

### ***1.3. Definición de liderazgo***

#### **Liderazgo según Abraham Zaleznik (1977 Harvard Business Review)**

Liderazgo: Los líderes y administradores son muy diferentes, las diferencias radican en su motivación, historial personal, su manera de pensar y actuar, los administradores suelen adoptar actitudes pasivas, ante las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa en ellas. Los administradores suelen considerar que el trabajo es un proceso enriquecedor que implica alguna combinación de personas e ideas; interactúan para establecer metas y tomar decisiones. Los líderes trabajan en puestos que implican muchos riesgos; de hecho su temperamento hace que tiendan a correr riesgos y buscar peligros, sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas parecen muchas. Los administradores prefieren trabajar con la gente, evitan la actividad solitaria porque les provoca angustia. Se relacionan con las personas de acuerdo con el rol que desempeñan, siguiendo una secuencia de eventos o un proceso para tomar decisiones. Los líderes preocupados por las ideas, se relacionan con las personas de manera más intuitiva y empática.

**Liderazgo según John Rotter (1954)** La buena administración propicia el orden y la consistencia, fundamentándose en planes formales, diseñando estructuras rígidas de organización y controlando los resultados una vez comparados con los planes. Por otra parte el liderazgo se refiere al manejo de cambio. Los Líderes establecen el curso estableciendo una visión del futuro, después atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para que superen los obstáculos. Se requiere tanto liderazgo como una administración fuerte, para conseguir la eficacia óptima de la organización pero cree que la mayor parte de las organizaciones carecen de liderazgo en las organizaciones por que las personas que están a cargo de ellas, en la actualidad, están demasiado preocupadas porque las cosas salgan a tiempo, en los presupuestos y en hacer lo que se hizo ayer, mejorándolo apenas un cinco por ciento.

**Liderazgo según Nicolás Maquiavelo (1531 El príncipe):** capacidad de influir en los demás e inspirar la búsqueda de metas más elevadas.

**Liderazgo según Mauro Rodríguez Estrada (1999):** Es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.

Una definición amplia de Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de influencia puede ser formal como la que proporciona un rango administrativo en una organización. Como los puestos administrativos implican un cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo por sólo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo no todos los líderes son administradores ni, para tal caso, todos los administradores son líderes. El sólo hecho de que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que sean líderes efectivos. También está el liderazgo no formal, o sea la capacidad de influir que se presenta fuera de la estructura formal de la organización, los líderes pueden surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir el grupo.

**Liderazgo según Hellriegel y Slocum (2009).** El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, para vivir de acuerdo a esos valores e ideas que apoyan esa visión, influyendo en otras personas para que los apropien en su comportamiento y de tomar decisiones trascendentales sobre los recursos humanos.

**Liderazgo según Lussier y Achua (2005).** Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

**Liderazgo según Blanchard (2007)** Lo define como la capacidad de influir sobre otras personas, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la **obtención de un bien mayor.**

Estas definiciones exhiben los atributos clave del liderazgo, siendo estos: visión, ideas, valores, influencia en otros y toma de decisiones trascendentales. El líder es la persona más importante que crea el cambio efectivo en el desempeño del grupo (Cattel, 1951). El liderazgo define como debería ser el futuro, alinea a las personas con la visión y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos.

Sin embargo no todas las personas tienen las características o capacidades adecuadas para convertirse en una figura de líder que sea capaz de guiar o dirigir de manera eficaz a un grupo social, empresa o nación, por lo que se puede afirmar que el liderazgo es muy importante en la administración sobre todo en las instituciones de salud.

Recientes investigaciones demuestran que cuando se crean relaciones de alta calidad, los empleados son más productivos en las tareas y más dispuestos a comprometerse en las actividades de la organización.

El liderazgo empieza con uno mismo, tiene que conocerse a sí mismo y detectar sus necesidades para alcanzar el éxito, a esto se le llama liderazgo personal, el autoconocimiento., se deben conocer sus habilidades y fortalezas para desarrollar una relación de confianza con los otros.

#### ***1.4. Estilos de liderazgo***

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 las experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su *estilo*, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectara a los miembros del grupo de seguidores, y será su estilo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

La trascendencia de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos porque afectan de manera directa el éxito o fracaso de una institución, empresa o una nación, de ahí que es necesario que los dirigentes hagan un uso adecuado de los recursos que administran hacia el progreso y desarrollo de las organizaciones y la población en general de un país. Sin embargo no todas las personas tienen las características o capacidades adecuadas para convertirse en una figura de líder que sea capaz de guiar o dirigir de manera eficaz.

Otro elemento importante 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 objetivos. Un tercer elemento corresponde a la *habilidad conceptual*, que es la capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización. Conociendo bien estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima

Cada individuo en la práctica va perfeccionando o deteriorando estas habilidades de acuerdo a sus resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo y va conformando su estilo de liderazgo, el cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo, y el orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

No hay respuesta absoluta de cuál es el estilo de liderazgo adecuado, o cual es el más eficiente, ya que estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y el grado de madurez del grupo de seguidores. De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores y a partir del grado de madurez de estos, establecer el estilo apropiado.

El éxito de los grandes líderes depende de su habilidad para construir una base de seguidores leales y capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere

igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen ordenes, para entender ahora que la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad, aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido es la garantía del éxito del grupo.

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los seguidores está estrechamente relacionada con el poder que percibimos en la persona.

French y Raven hablan de cinco distintos tipos de poder

<p><b>Poder derivado del puesto</b></p> <p>Se basa en aquello que el líder puede ofrecer a otros. Un director tiene poder por el hecho de ocupar el puesto.</p>	<p><b>Poder derivado de la persona</b></p> <p>Se basa en como las personas ven al líder.</p>
<p><b>Poder para coaccionar</b></p> <p>Castigo si no hace lo que le mando</p>	<p><b>Poder de competencia</b></p> <p>Se basa en como las personas ven al líder.</p>
<p><b>Poder para premiar</b></p> <p>Premio si usted hace lo que le mando</p>	<p><b>Poder referente</b></p> <p>Como un líder con el cual las personas se quieren identificar</p>
<p><b>Poder legitimo</b></p> <p>Como soy el jefe y usted tiene que hacer lo que yo mando</p>	

Figura 2: Fuentes del puesto y poder personal (French y Raven)

## ***1.5 Tácticas de poder***

Se refieren a la forma en la que los administradores influyen en las personas, es decir, la forma en que transforman sus bases de poder en acciones específicas y tiene siete dimensiones:

1. *La razón*; hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas
2. *La amabilidad*; crear un buen clima, adoptar postura humilde y ser amigable al hacer una petición.
3. *La alianza*; conseguir que otras personas apoyen una idea determinada.
4. *La negociación*; negociar intercambiando beneficios, favores o ventajas
5. *La afirmación*; emplear un enfoque directo y vigoroso, repetir las políticas, las ordenes por cumplir o el texto de las reglas que exigen obediencia
6. *Las autoridades superiores*; Tratar de conseguir que las personas que están en niveles más altos apoyen la idea.
7. *Las sanciones*; dar premios y aplicar castigos, por ejemplo promesas o amenazas respecto a los salarios, la evaluación del desempeño o las promociones.

En la práctica todo administrador o gerente debe ser un líder, administrar y liderar no son actividades idénticas. El directivo moderno, para combinar la administración y el liderazgo, debe encontrar el equilibrio entre los procesos de la organización (administración) y una autentica preocupación por las personas (liderazgo) y se debe concentrar en ellos.

Joel Barker, el futurista, señaló una diferencia entre estos dos papeles “los administradores administran sujetos a paradigmas, mientras que los líderes lideran entre paradigmas “Los dos son necesarios para que la organización sea eficaz “.

El liderazgo no debe ser considerado de manera aislada, es decir el líder no debe estar separado de sus seguidores. Las partes involucradas deben estar integradas en una relación abierta e intensa para que haya una interacción capaz de proporcionar aprendizaje y desarrollo.

La formación y el desarrollo de líderes en una organización dependen de mucho de la voluntad y la persistencia del más alto ejecutivo. Y algunas de las cosas que debe hacer son las siguientes:

1. Crear un contexto de aprendizaje. Siempre que pueda, conceda extrema importancia al aprendizaje y a la innovación en su organización
2. Identifique las necesidades y las carencias de su empresa.
3. Identifique a los líderes reales y potenciales de su organización. Investigue de manera exhaustiva cuales de los ejecutivos de su empresa son líderes potenciales o tienen condiciones personales para serlo. Brindarles apoyo y condiciones para su desarrollo profesional y hagan su trabajo. Construya una red interna de líderes para que sean estos quienes multipliquen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. Ponga a las personas en primer lugar. El más alto ejecutivo debe sentir profundo respeto por las personas como seres humanos.
5. Deposite plena confianza en las personas.
6. Ayude a las personas a actualizarse.
7. Delege, delegue y delegue. Incentive dentro de la organización que sean autónomos y tengan recursos propios para trabajar. El empowerment vale la pena.
8. Elimine todas las barreras innecesarias. Elimine todos los obstáculos para el éxito de los equipos y reubique a las personas para que puedan aprender y aplicar todo lo que aprendan en su organización.

9. Cree una cultura de aprendizaje e innovación. Desarrolle una mentalidad favorable para el aprendizaje, la creatividad y la innovación.

## ***1.6 Teorías y Modelos***

Enfoque situacional, teorías más prominentes de la contingencia: Las teorías situacionales del liderazgo, afirman que la efectividad del líder es una función de diversos aspectos de la situación del liderazgo, a continuación y de acuerdo con Ivancevich, et, al (2006), se presentan las más prominentes teorías de la contingencia:

### ***1.6.1 El Modelo de Fiedler***

Este modelo propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder. Fiedler creó un instrumento, que denominó el cuestionario del compañero menos preferido (LPC) que supuestamente mide si una persona está orientada al trabajo o las relaciones. Es más, aisló tres criterios para la situación: relaciones líder - miembros, estructura de las actividades y la posición de poder, que según él se pueden manejar para propiciar la armonía adecuada para la orientación conductual del líder. En cierto sentido, el modelo de Fiedler supera los enfoques de los rasgos y los de personalidad y su clasificación de las situaciones y de ahí, prever la eficacia del liderazgo en función de ambas.

Este modelo de contingencia de Fiedler fue uno de los primeros y más controvertidos. De los tres criterios que trata de las relaciones líder-miembros, la estructura de las tareas y el poder que concede al líder el puesto que este ocupa. Las relaciones líder-miembros están determinadas por la manera en que el líder es aceptado por el grupo. Por ejemplo si existe fricción grupal con el líder, rechazo del líder y cumplimiento renuente de las ordenes, las relaciones líder-miembros

son bajas. La estructura de las tareas refleja el grado en el cual se requiere de un modo específico para la realización de las labores. El poder del puesto del líder describe el poder organizacional asociado con el puesto que ocupa el líder y define estos tres factores clave de las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo.

1. Relaciones líder – miembros; El grado de confianza, fe y respeto que los subordinados depositan en su líder.
2. Estructura de las actividades; El grado de procesamiento al que se sujetan los trabajos asignados (estructurados o no estructurados).
3. Posición de poder; el grado de influencia que tiene el líder en variables del poder como la facultad para contratar, despedir, disciplinar, ascender y conceder aumentos salariales.

Por consiguiente el siguiente paso del modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder miembros son buenos o malos, la estructura de las actividades es mucha o poca y la posición de poder es fuerte o débil. Por lo que afirma que cuanto mejores sean las relaciones líder miembros, cuanto más estructurado este el trabajo, y cuanto más fuerte sea la posición de poder, tanta más influencia o control tendrá el líder.

A pesar de las críticas a este modelo ha cumplido un importante papel en la estimulación de discusiones sobre el estilo de liderazgo y en la generación de útiles lineamientos. Fiedler sostiene que para los dirigentes, es muy difícil alterar los estilos de gerencia que les han ayudado a forjarse una carrera de éxitos.

La conclusión es que Fiedler ha realizado una aportación importantísima para llegar a comprender la eficacia del liderazgo.

### ***1.6.2 Modelo de Vroom y Yetton***

Un defecto de gran cantidad de teorías sobre el liderazgo es la suposición, ya observada que los líderes son directivos o participativos o deciden las cosas por si mismos o comparten la decisión con los subordinados. Pero existe suficiente evidencia de que los líderes cambian formas de una tarea a otra y de un subordinado a otro, comportándose directivos o participativos cuando les parece apropiado. Dos teóricos que han reconocido esto, Víctor Vroom y Philip Yetton, decidieron identificar un conjunto de reglas a través de las cuales los líderes debieran ajustar su estilo de liderazgo a las demandas de la situación.

Estas reglas tendrían que estar de acuerdo con las evidencias de la investigación con respecto a los efectos de la participación sobre satisfacción y desempeño. También tendrán que ser prácticas, de manera que cualquier administrador pudiera utilizarlas para encontrar uno o más patrones de liderazgo que fueran apropiados para cualquier situación en la que pudiera o no invitarse a los subordinados a participar en la decisión. Es complejo y aún no ha sido completamente desarrollado el modelo de Vroom y Yetton para orientar a los administradores en la determinación de si los subordinados deben participar en una decisión y en caso afirmativo, en qué medida. El siguiente análisis ilustra sus características principales.

#### **I. Autocrático**

Usted mismo resuelva el problema o tome la decisión utilizando la información disponible en ese momento. Usted Obtiene la información necesaria con su(s) subordinado(s), después decide por sí mismo la solución al problema. Puede o no decirles a sus subordinados cuál es el problema al obtener la información de ellos. El papel que sus subordinados juegan en la toma de decisiones es claramente proporcionarles la información necesaria, más que generar o evaluar soluciones alternativas. El líder establece todo (objetivos, procedimientos), es dogmático y

espera obediencia, centraliza su autoridad, toma decisiones de forma unilateral y limita la participación de los subordinados. Su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

## II. Democrático

Usted comparte el problema en forma individual con subordinados relevantes, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. Alienta la participación de los subordinados en metas y procedimientos. Después usted toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

## III. Liderazgo Liberal o Laissez-Faire

Libertad absoluta de actuación del grupo. El líder no interviene.

### “Continuo” de liderazgo (Tannenbaun y Schmidt, 1.958)

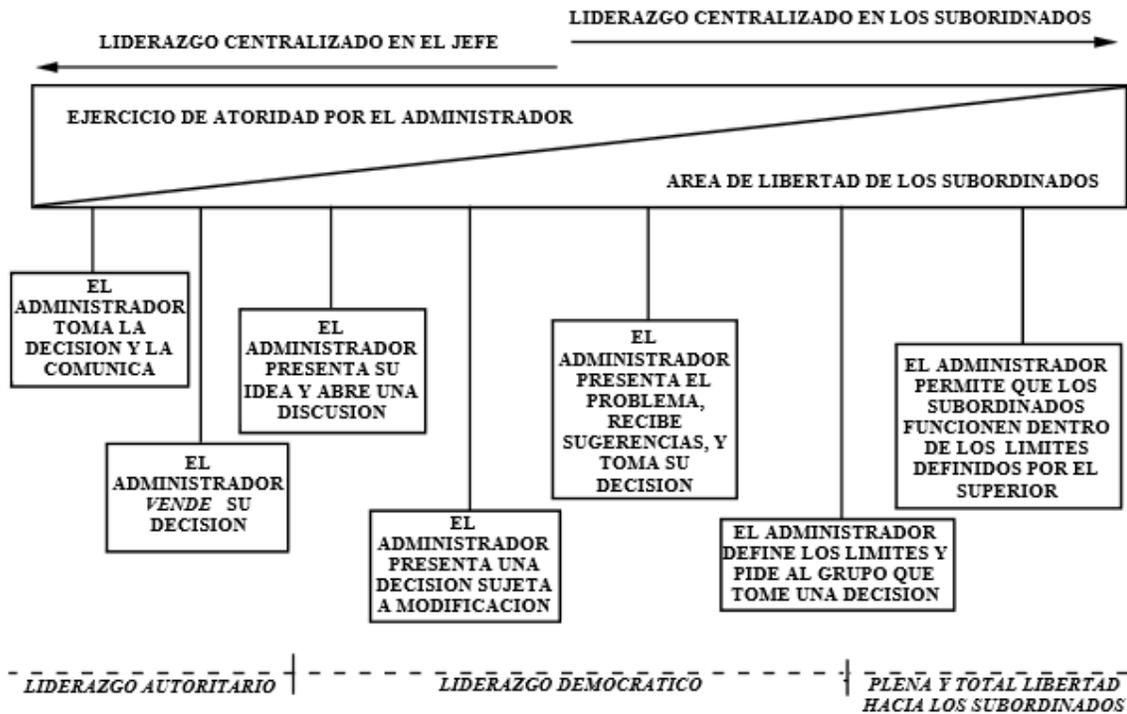


Figura 3: *Modelo lineal (Tannenbaun y Schmidt 1958)*

#### **IV. En grupo**

Usted comparte un problema con sus subordinados en calidad de grupo. Juntos generan y evalúan alternativas a intentan a un acuerdo (consenso) sobre una solución. Su papel es en gran medida como el de un presidente. Usted no trata de influir sobre el grupo para que adopte "su" solución y está dispuesta a aceptar y a poner en práctica cualquier solución que tenga el apoyo del grupo entero.

Otro enfoque que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que motiva a los individuos, es el representado por la teoría de la expectativa. Uno de los primeros en proponer esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada al realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

En otras palabras, Vroom sostiene que “la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida”. En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

- Fuerza es la intensidad de la motivación de una persona
- Valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y
- Expectativa de la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Esto lo libra en consecuencia de algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg, gracias a lo cual adopta una apariencia más realista.

Concuera además con el concepto de armonía de los objetivos entre los objetivos: las metas personales de los individuos difieren de las metas organizacionales, pero unas y otras pueden armonizar. Además, es absolutamente coherente con el sistema de administración por objetivos.

Pero la fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. El supuesto de que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro en diferentes momentos y en diversos lugares parece ajustarse más precisamente a la vida real. Asimismo, es congruente con la idea de que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para

un mejor desempeño, para lo cual necesariamente se deben tomar en cuenta las diferencias entre las diversas situaciones. Por otra parte, sin embargo, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. Pero a pesar de la dificultad de su aplicación, la verosimilitud lógica de esta teoría deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que los enfoques de Maslow y Herzberg permiten suponer.

El modelo de Vroom-Yetton es complejo y ha caído en el riesgo de simplificación excesiva al inventar explicarlo en forma tan simple como fue posible.

### ***1.6.3 Teoría trayectoria - meta***

En la actualidad, la teoría **trayectoria - meta** es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, es un modelo de contingencias del liderazgo, basado en elementos medulares de investigaciones realizadas en la Universidad Estatal de Ohio, en cuanto a la estructura inicial y la consideración y a la teoría de las expectativas de la motivación.

La esencia de la teoría es que el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y de ofrecerles la dirección y el apoyo que garanticen que

sus metas son compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término de trayectoria – meta se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentran hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas.

Los líderes identifican las necesidades de los empleados, proponen metas adecuadas y después enlazan el cumplimiento de las metas con las retribuciones para aclarar las relaciones de expectativa e instrumentalidad. Se eliminan barreras al desempeño y se ofrece orientación al empleado. Entre los resultados esperados están la satisfacción laboral, la aceptación del líder y una mayor motivación.

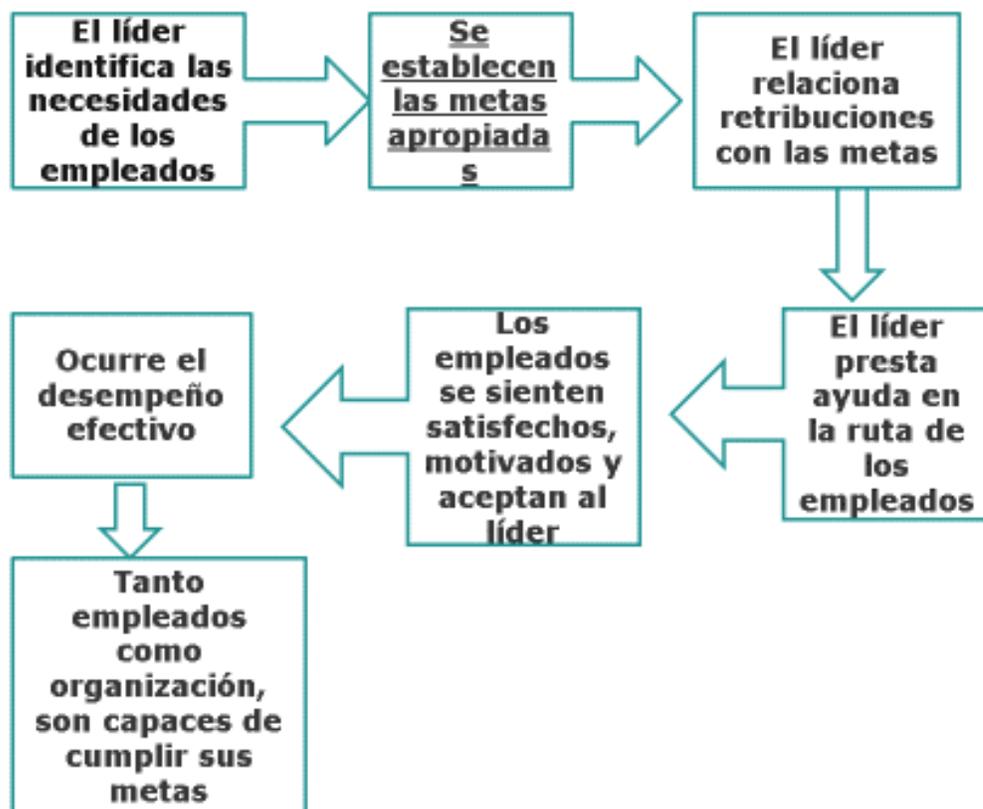


Figura 4: Expectativa e instrumentalidad

De acuerdo con la teoría ruta-meta de Robert House los líderes tienen que decidir que estilo usar con cada empleado y se identifican cuatro opciones:

- *Liderazgo directivo*: el líder se concentra con claras asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo.
- *Liderazgo de apoyo*: el líder muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.
- *Liderazgo orientado a logros*: el líder fija altas expectativas a los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.
- *Liderazgo participativo*: el líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sus sugerencias al ser tomadas las decisiones definitivas.

Según la teoría trayectoria – meta, los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente inmediata de satisfacción o medio para alcanzar satisfacción a futuro.

La conducta del líder será fuente de motivación en la medida que:

1. Logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y
2. Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz. House, a efecto de comprobar estas afirmaciones, señaló cuatro conductas para el liderazgo.

El líder dirigente les comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se debe realizar y ofrece lineamientos concretos para realizar las actividades. El líder que apoya es amigable y manifiesta interés por las necesidades de los subordinados. En esencia, esta definición equivale a la dimensión de la consideración de la Universidad Estatal de Ohio.

El líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias para tomar una decisión. El líder orientado a la realización establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. House supone que los líderes son flexibles, a diferencia de lo que opina Fiedler de la conducta del líder. La teoría trayectoria – meta implica que un mismo líder, puede adoptar cualquier conducta.

La teoría trayectoria – meta propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que moderan la relación entre la conducta y el resultado de liderazgo; las que están en el ambiente, fuera del control del subordinado (estructura de la actividad, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo), y las que forman parte de las características personales del subordinado (punto de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores del ambiente determinan el tipo de conducta complementaria que debe observar el líder para que los subordinados alcancen un máximo resultado, mientras que las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

Por consiguiente, la teoría propone que la conducta del líder no será efectiva si redundante en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o si es incongruente con las características de los subordinados.

A continuación se presentan algunos ejemplos de supuestos surgidos de la teoría trayectoria – meta:

El líder dirigente obtiene más satisfacción cuando las actividades son ambiguas o difíciles que cuando están muy estructuradas y bien definidas.

El líder que apoya logra que los empleados rindan más y obtengan mayor satisfacción.

Es probable que los subordinados que consideran que tienen mucha capacidad o experiencia perciban al líder dirigente como redundante.

Cuanto más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, tanto más apoyo debe proporcionar la conducta del líder y tanta menos importancia debe recibir la conducta dirigente.

El líder dirigente logrará mayor satisfacción de los empleados si existen bastantes conflictos en el grupo.

Los subordinados con un punto de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo participativo y dirigente.

El líder orientado a la realización provocará que los subordinados acaricien más expectativas de que su esfuerzo producirá un buen rendimiento si la estructura de las actividades es ambigua.

Las investigaciones para validar las hipótesis que anteceden son muy promisorias. La evidencia obtenida confirma la lógica de la teoría. Es decir, parece probable que el rendimiento y la satisfacción de los empleados sean objeto de una influencia positiva cuando el líder compensa los aspectos que no incluyen el marco de los empleados o el laboral. No obstante, si el líder dedica más tiempo a explicar actividades que ya han quedado claras o si el empleado tiene la capacidad y la experiencia para manejar las actividades sin intervención alguna,

este podría no ser eficaz pues el empleado considerará que la conducta dirigente es redundante o incluso insultante.

#### ***1.6.4. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard***

Es uno de los modelos de liderazgo más usados. Se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas incluidas entre las 500 de Fortune, como Bank América, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; además goza de gran aceptación en los servicios militares. Aunque la teoría no ha sido sometida a muchas evaluaciones que constaten su validez, se incluyen aquí debido a su gran aceptación y atractivo. Además podemos decir en defensa de la teoría, que a estas alturas de su desarrollo es muy pronto para descartarla, tan solo porque los investigadores no han optado por evaluarla más a fondo.

Este Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Indica que el factor más importante entre los que influyen en la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de un subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso). Los niveles de desarrollo demandan diferentes respuestas de los líderes

Recomendaciones para el liderazgo situacional sobre el estilo de liderazgo por usar en cada nivel de desarrollo:

<b>Nivel de desarrollo</b>	<b>Estilo recomendable</b>
Baja capacidad, baja disposición	De indicación (directivo poco apoyo)
Baja capacidad, alta disposición	De venta –entrenamiento (directivo de apoyo)

Alta capacidad, baja disposición	De participación-apoyo (apoyo poca dirección)
Alta capacidad, alta disposición	De delegación (poca dirección, poco apoyo)

Figura 5: Recomendaciones para el Liderazgo Situacional.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

La importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Haga lo que haga el líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores. La mayor parte de las teorías del liderazgo han relegado o pasado por alto esta importantísima dimensión.

El término madurez, según lo definen Hersey y Blanchard, es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: La madurez laboral y la madures psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

El liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo que identificó Fiedler: Las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo; Hersey y Blanchard van un paso más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, persuadir, participar y delegar. A continuación describimos cada uno:

- **Mandar** (alta tarea y baja relación relaciones, inmadurez elevada). El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.
- **Persuadir** (alta tarea y alta relación, inmadurez moderada). El líder se comporta como director y proporciona apoyo.
- **Participar** (baja tarea y alta relación, madurez moderada). El líder y el seguidor, de manera, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- **Delegar** (baja tarea y baja relación, madurez elevada). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

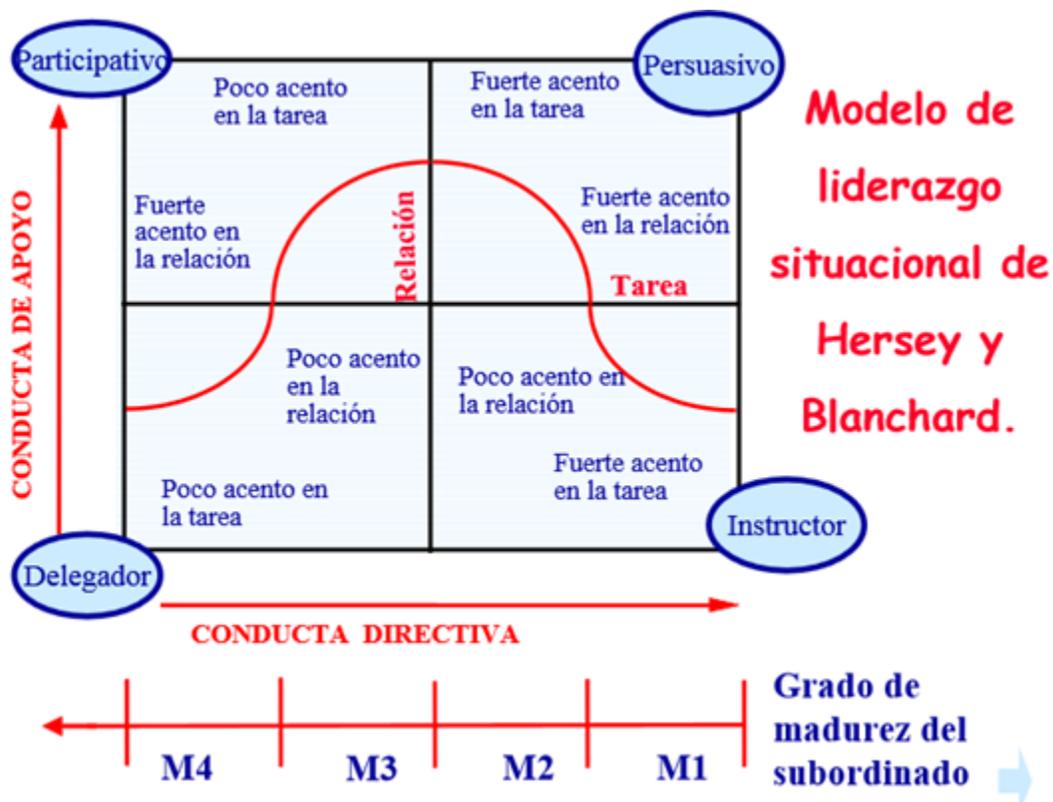


Figura 6: Modelo de Liderazgo Situacional

## ***1.7. Estudios científicos del comportamiento de diferentes universidades.***

### **1.7.1 Investigación de la Universidad de Iowa**

En los años treinta, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres tipos de liderazgo:

- ***Liderazgo autocrático.*** El líder fija las directrices, centraliza el poder y toma de decisiones.
- ***Liderazgo liberal (laissez-faire)*** El líder tiene participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuo.
- ***Liderazgo democrático.*** El líder esboza las directrices, que son debatidas por el grupo, incentiva la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad.

La investigación de Iowa contribuyó enormemente al movimiento conductista y representó un periodo de investigación enfocadas en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad.

### **1.7.2 Investigación de la Universidad de Michigan**

En los años cuarenta investigadores de esta universidad estudiaron el comportamiento de los líderes para identificar los patrones que dan como resultado un desempeño eficaz y encontraron:

- a) *Líderes centrados en el empleado.* Liderazgo que se enfoca hacia las relaciones humanas en el trabajo
- b) *Líderes centrados en la producción.* Liderazgo que se enfoca en los resultados del trabajo.

En general los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores centrados en la producción.

### **1.7.3 Investigaciones de la Universidad Estatal de Ohio**

Identificaron dos situaciones similares a la Universidad de Michigan:

- a) Consideraciones relativas a la persona
- b) Enfoque en la estructura del trabajo

Lo anterior los llevo a concluir que un líder que considera mucho a las personas y les brinda calor socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o que se desempeñan mejor.

Este doble enfoque se refleja en la rejilla del liderazgo que fue creada por Blake y Mouton como una herramienta para medir la preocupación por las personas y la producción y para incluir los resultados en una gráfica con nueve posiciones. Es un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo. Esta matriz puede ayudar a los individuos a identificar no solo su estilo de liderazgo primario, sino también su estilo de respaldo. Este es el que los administradores tienden a usar cuando su estilo normal no les da resultado

## Grid Gerencial

<b>Estilo</b>	<b>Significado</b>	<b>Participación</b>	<b>Frontera entre grupos</b>
1.1	Preocupación mínima por la producción y por las personas	Poca participación y poco compromiso	Aislamiento. Falta de colaboración entre grupos
1.9	Énfasis en las personas, con mínima preocupación por la producción	Comportamiento superficial, efímero. Soluciones dentro de un común denominador mínimo	Coexistencia pacífica entre grupos. Los grupos evitan problemas para mantener una armonía aparente
9.1	Énfasis en la producción, con una preocupación mínima por las personas	No hay participación de las personas	Hostilidad entre grupos. La sospecha y la desconfianza son mutuas. Actitud de ganar/perder
5.5	Estilo camino medio. Actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo	Camino medio y adaptación, que deja a todos descontentos	Tregua inquieta. Transigencia, regateos y adaptación para mantener la paz
9.9	Estilo de excelencia. Énfasis en la producción y énfasis es las personas	Elevada participación y personas muy involucradas. Compromiso	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y actitud para tratar los problemas de forma constructiva

Figura 7: Grid Gerencial de Blake y Mounton.

## Semejanza de los modelos de liderazgo

<b>Modelo</b>	<b>Énfasis</b>	
Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio	Consideración	Estructura
Matriz administrativa de Blake y Mouton	Personas	Producción
Modelo de contingencias de Fiedler	Orientación a los empleados	Orientación a las tareas
Modelo situacional de Hersey y Blanchard	Relaciones	Guía en las tareas
Modelo de ruta meta	Apoyo psicológico	Apoyo a las tareas
Modelo de toma de decisiones de Vroom	Aceptación de los empleados	Calidad de las decisiones

Figura 8: *Semejanza de los Modelos de Liderazgo*

Los enfoques contemporáneos son considerados los más explícitos para el desarrollo de líderes y seguidores.

El liderazgo transformacional es probablemente el más prominente de los enfoques contemporáneos y emerge en respuesta a un conjunto de condiciones organizacionales desde hace más de 15 años. La clave de estas condiciones ha sido un medio ambiente global sustancialmente más competitivo que requiere que

las organizaciones se reinventen a sí mismas. El liderazgo transformacional es carismático, visionario y compartido, e inculca en sus seguidores la habilidad de cuestionar no solo los puntos de vista establecida sino, con el tiempo lo que el mismo líder estableció.

Robbins (1994) menciona que, la mayoría de las teorías mencionadas anteriormente, los estudios del estado de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría de trayectoria meta y el modelo de líder-participación, son para líderes transaccionales. Estos líderes guían y motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, al aclarar los requisitos de los roles y actividades, pero hay otros líderes que inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización, y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores, la evidencia de este enfoque de liderazgo transformacional en comparación con el transaccional, tiene una correlación más alta con tasas inferiores de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

## Nuevos enfoques de liderazgo

<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>
<p><b>1.- Premios contingentes</b> Intercambio de premios por esfuerzos o promesas de premios por un buen desempeño, reconocimiento del éxito.</p> <p><b>2.-Administracion por excepción (activa)</b> Busca e identifica desviaciones de las reglas y de los patrones para así explicar acciones correctivas</p> <p><b>3.- Administración por excepción (pasiva)</b> Interviene exclusivamente cuando no se alcanzan los parámetros</p> <p><b>4.- Libertad (laissez-faire)</b> Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.</p>	<p><b>1.- Carisma</b> Proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, merece respeto y confianza</p> <p><b>2.- Inspiración</b> Comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes empleando medios simples</p> <p><b>3.- Estimulación intelectual</b> Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.</p> <p><b>4.- Consideración personal</b> Brinda atención personal, trata a cada persona individualmente, asesora, impulsa.</p>

Figura 9: *Nuevos Enfoques de Liderazgo*

### 1.7.4 Tichy y Devanna

Encontraron las siguientes características en los líderes transformacionales:

1. Se identifican a sí mismos como agentes de cambio
2. Son valientes
3. Dan crédito a las personas
4. Las mueven valores personales
5. Son eternos aprendices
6. Tienen habilidad para manejar la complejidad, ambigüedad e incertidumbre
7. Son visionarios

### 1.7.5 Comportamiento del liderazgo

Numerosas investigaciones se han encargado de identificar los comportamientos del liderazgo. Desde esta perspectiva el liderazgo exitoso, depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. La distinción es significativa, ya que las conductas y habilidades pueden ser aprendidas y modificadas, mientras que muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres grandes tipos de habilidades de que se sirven los líderes son las técnicas, habilidades humanas y de conceptualización.

**Habilidad Técnica** se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica, es la característica distintiva del desempeño laboral en los niveles operativos y profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.

**Habilidad Humana** es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo. Ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de la posesión de una habilidad humana eficaz.

**Habilidad de Conceptualización** es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen por ejemplo los planes a largo plazo. Se trata de una capacidad crecientemente importante en los puestos administrativos de mayor nivel, tiene que ver con las ideas mientras que la humana se refiere a las personas y la habilidad técnica a las cosas.

### **1.7.6 Precursores del Concepto de Liderazgo Transformacional:**

El liderazgo transformador se menciona por primera vez en una disertación sociológica "Downtown's Rebel Leadership" (1973), aunque el concepto es adjudicado a James Mac Gregor Burns, quien lo divulga en el 1978 en su obra "Leadership". Años más tarde, en el 1985, Bennis y Nanus recogen y amplían el concepto y en el 1990-1991, Sergiovanni lo aplica al campo educativo.

Burns (1978) establece que el liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se eleven mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos. Las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo mutuo para lograr un propósito común (Acosta, 1992).

En el 1989, Hampton, citando a Burns, amplía un poco más el concepto de liderazgo transformador al incorporar la misión como elemento importante. Esta misión, según él, consiste en transformar una organización impersonalizada de individuos diferentes en una institución de personas que se sientan comprometidos con el logro de las metas. Individuos que se identifiquen con la organización y perciban su trabajo dentro de ésta como algo significativo y

constructivo en sus vidas. En este sentido se explica el que algunas veces se le llame también liderazgo transformacional.

## ***1.8. Modelo Específico:***

### **1.8.1 Modelo Transformacional de Bernard Bass y Avolio**

Bernard Bass doctor en psicología industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones en 1985 comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional. Publicó su libro 'Leadership and Performance Beyond Expectation en 1985.

El liderazgo transformacional es probablemente el más sobresaliente de los enfoques contemporáneos y emerge en respuesta a un conjunto de condiciones organizacionales como es un medio ambiente globalizado, más competitivo que requiere que las organizaciones se reinventen a sí mismas.

En el 1990, se comienza a hablar de liderazgo transformador. Según se define en el Diccionario de la Real Academia (1984), transformador es aquel que hace cambiar de forma a una persona o cosa.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass, habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

Su modelo tiene origen en los conceptos fundamentales que Burns planteo en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo el transaccional y el transformacional. Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo beneficio. En

contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Para hacerlo más evidente utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano, el líder transforma al enfatizar lo que tú puedes hacer por tu país. El líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti. Visto así el Transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, lo que representa un beneficio para la colectividad.

Este estilo de liderazgo transformador tiene éxito y tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Estos líderes elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones y la sociedad, lo que representa a su vez beneficio para la colectividad.

Actualmente Bass y Avolio son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responde a las exigencias del Siglo XXI. Sus estudios han generado una teoría sólida con evidencia en diversos países y culturas. Este modelo responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas como: la calidad, la innovación organizacional, cambios organizacionales con rapidez, planeación estratégica creativa y orientación hacia los procesos organizacionales. Sus últimos enfoques además de los ya vistos

durante su evolución como fueron características de personalidad, conductas del líder, aspectos situacionales y de contingencia, ellos se centran en la transformación de los individuos y las organizaciones.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: Es carismático, visionario y compartido e inculca en sus seguidores la habilidad de cuestionar no solo los puntos de vista, establecidos sino, con el tiempo lo que el mismo líder estableció. Inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores, la evidencia global de este enfoque indica que este tipo de liderazgo tiene una correlación más alta con tasas inferiores de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Burns (1978) establece que el liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se unen. Los líderes transformadores motivan a otros a hacer más de lo que originalmente intentaban y con frecuencia, aún más de lo que ellos creyeron posible. Establecen expectativas más altas y típicamente logran ejecuciones

mejores. El liderazgo transformador es una evolución del liderazgo transaccional. En el liderazgo transaccional se enfatiza la transacción o intercambio que toma lugar entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio está fundamentado en el líder discutiendo con otros qué se requiere y especificando las condiciones y recompensas que estos otros recibirán si ellos responden a esos requisitos. En el liderazgo transformador la conducta del líder va más allá de una mera transacción. Este líder se comporta de forma tal que logra resultados superiores que eleven mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos. Las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo para lograr un propósito común (Acosta, 1992).

En el 1989, Hampton, citando a Burns, amplía un poco más el concepto de liderazgo transformador al incorporar la misión como elemento importante. Esta misión, según él, consiste en transformar una organización impersonalizada de individuos diferentes en una institución de personas que se sientan comprometidos con el logro de las metas. Individuos que se identifiquen con la organización y perciban su trabajo dentro de ésta como algo significativo y constructivo en sus vidas. En este sentido se explica el que algunas veces se le llame también liderazgo transformacional (Morales, 1992).

En México existen diversos estudios basados en el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, siendo uno de los más destacados el efectuado por Mendoza (2005), quien hizo una contribución importante al adaptar, validar estandarizar y confiabilizar el instrumento de medición de Multifactor Leadership Questionnaire.

Existen factores que representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional las cuatro **Íes**:

**1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático o Influyente):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto,

confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**2. Consideración Individualizada (liderazgo Individualista).** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

**3. Estimulación Intelectual (Liderazgo Intelectual).** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**4. Liderazgo Inspiracional (Líder Inspirador).** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Los estudios de las transformaciones exitosas y no exitosas, han destacado la función decisiva del liderazgo y han originado el concepto del liderazgo transformacional que también se ha llamado liderazgo visionario, liderazgo estratégico y liderazgo carismático.

Este liderazgo transformacional no modifica la definición básica de liderazgo, sino que resalta las acciones concretas que debe realizar el líder en una transformación.

### Estrategias y características del liderazgo transformacional

Bennis y Nanus(1985)	Bass (1985)	Nadler y Tushman (1989)	Tichy y Devanna (1986)	kouzes y Posner (1987)	conger (1989)
Atención mediante la visión. Sentido mediante la comunicación. Confianza mediante el posicionamiento. Despliegue del yo	Atractivo  Inspiración  Estimulación intelectual  Consideración personalizada	Visualizar Energizar Capacitar Estructurar Controlar Recompensar	Reconocer la necesidad de revitalización. Crear una nueva visión Modelar el modo	Estimular el proceso. Inspirar una visión compartida. Capacitar a otros para que actúen. Mostrar el modo. Estimular sentimientos	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual. Comunicar la visión. Fomentar la confianza. Mostrar los medios para lograr la visión

Figura 10: *Administración del comportamiento organizacional. Séptima Edición.*

El liderazgo debe comunicar de forma clara insistentemente y entusiasta de una visión inspiradora de lo que la organización puede ser.

Establecimiento oportuno de una masa crítica de apoyo a la transformación. Es decir, identificar a los participantes claves y a quienes ostentan el poder de la organización en su ambiente operativo y conseguir que respalden el cambio.

Debe reconocer, aceptar y ocuparse de la resistencia al cambio a la transformación, enfrentar esta resistencia requiere de:

- Voluntad de escuchar
- Tolerancia y paciencia
- Aclaración y repetición de la necesidad de cambio y de los beneficios de la transformación.

Debe estar dispuesta a correr riesgos de introducir cambios estructurales, poner en práctica la visión, de adquirir y ubicar los recursos que aseguran la destreza y el compromiso para que la transformación funcione y debe cumplir con:

- Modelar y afianzar las creencias y los valores que se requieren en las apropiadas funciones y acciones nuevas.
- Implantar estrategias, estructuras y sistemas incluyendo una red de poder que se alinee y respalde las acciones a llevar a cabo para hacer realidad la visión y poner en efecto creencias y valores.
- Reemplazar al personal clave (o los puestos fundamentales) que no se adaptan al cambio.

Ofrecer educación, capacitación y actualización en las acciones que requieran la transformación y las nuevas creencias y valores.

El liderazgo transformacional debe comunicar e informar periódicamente sobre el progreso, reconocimiento y recompensa de los logros. Comprende pues tanto, acciones drásticas, valientes y agitadas como las transacciones simples y cotidianas que son parte de la vida de las organizaciones.

Por todo esto se puede definir el liderazgo transformacional como *un proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo, para suscitar un cambio discontinuo una clara ruptura entre el pasado y el presente, en el estado actual y el funcionamiento del total de la organización tanto en lo vertical como horizontal y sistémico. El cambio está impulsado por una visión basada en un conjunto de creencias y valores que urge a los miembros a que piensen y perciban en forma diferente y que desempeñan nuevas acciones y papeles organizacionales.*

No hay un modo “ideal” de transformar la organización.

Bass en conjunto con Bruce Avolio doctor en psicología Industrial y organizacional, docente e investigador en la Universidad de Nebraska- Lincoln proponen el liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL) el cual incluye los componentes de liderazgo transformacional y transaccional para conformar un todo que brinde como resultado la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

Ocho dimensiones que conforman la base del liderazgo FRL:

1. **Laizzes Faire o dejar hacer** este realmente no es líder y ofrece muy poco en término de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite hacer lo que les parece.
2. **Administración pasiva por excepción** tiende hacia el Laissez Faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales.

3. **Administración activa por excepción** pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Tiende a generar un desempeño moderado.
4. **Reconocimiento contingente** el líder establece objetivos claros y recompensas variadas es el estilo de liderazgo transaccional clásico, los empleados alcanzan objetivos esperados pero no es fácil que tengan logros extras.
5. **Consideración individual** se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales.
6. **Estimulo intelectual** lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente usado por los padres y no por las organizaciones.
7. **Motivación e inspiración** este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. Crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.
8. **Influencia idealizada o carisma** tienen un sentido de propósito y se les describe como carismáticos, son percibidos por sus seguidores como poseedores de grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de la crisis y celebran el éxito con sus seguidores.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que

estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **1.8.2 Características de un Líder Transformacional**

Los líderes transformadores motivan a otros a hacer más de lo que originalmente intentaban y con frecuencia, aún más de lo que ellos creyeron posible. Establecen expectativas más restantes y típicamente logran ejecuciones mejores. El liderazgo transformador es una evolución del liderazgo transaccional. En el liderazgo transaccional se enfatiza la transacción o intercambio que toma lugar entre líderes,

colegas y seguidores. Este intercambio está fundamentado en el líder discutiendo con otros qué se requiere y especificando las condiciones y recompensas que estos otros recibirán si ellos responden a esos requisitos. En el liderazgo transformador la conducta del líder va más allá de una mera transacción. Este líder se comporta de forma tal que logra resultados superiores

El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.

Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.

La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.

Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.

El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.

El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.

Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.

Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros, cuando alguien puede cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder transformacional busca infectar y re infectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión.

Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real.

Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

El carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional, por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes.

Hay dos llaves carismáticas efectivas que el líder transformacional utiliza y son evocar fuertes emociones y causar identificación de los seguidores con el líder, con las cuales puede apasionadamente atraer, esto también puede ocurrir a través de silenciosos métodos tales como el entrenamiento y la tutoría.

### **1.8.3 Resumen del Liderazgo Transformacional (Hellrigel, Jackson y Slocum 2002, Bass y Abolio)**

- La gente sigue a la persona que los inspira.
- Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas
- El modo de obtener las cosas es mediante entusiasmo y energía
- Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, porque ellos ponen pasión y energía en cada cosa, cuidan de su personal y desean que el personal o sus seguidores alcancen el éxito.
- El líder transformacional inicia con la construcción y desarrollo de una visión, panorama futuro que motivará y convertirá a los seguidores.
- La visión puede ser desarrollada por el líder o emerger de una amplia discusión, lo relevante es que el líder compra la visión, la engancha, encuadra y conforma en el grupo.
- Para aglutinar a los seguidores el líder transformacional cuida crear y consolidar confianza, en la integridad de su persona y su proyecto porque los seguidores están vendiéndose ellos mismos así como su visión.
- El líder transformacional reconocerá que existan fallas en el camino, pero mientras los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán satisfechos.
- El líder transformacional siempre está de pie para ser contado en lugar de permanecer oculto.

- Estos líderes muestran actitudes y acciones de continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman
- Todo líder transformacional balancea su orientación entre el logro del progreso y el estado emocional y mental de sus seguidores. Más que ningún otro líder están enfocados en la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromiso
- Su perfil es de motivar a otros a hacer más de lo que originalmente intentaban y creyeron posible. Establecen expectativas para el logro de ejecuciones mejores. Es una evolución de liderazgo transaccional, su conducta va más allá de una mera transacción se comporta de tal forma que logra resultados superiores.
- Su contribución más importante es la noción de que en cada empleado existe un líder en potencia.

En el siguiente capítulo veremos la evolución de la salud en México con respecto a la esperanza de vida, su transición epidemiológica a enfermedades crónicas y tasa de crecimiento de los costos médicos.

## **CAPÍTULO 2**

### ***2.1 Salud en México***

El sector salud es una de las principales actividades económicas en México y, sin duda, uno de los de mayor crecimiento posible. Existen razones estructurales que permiten prever un incremento en la participación del sector salud en el PIB y una mayor asignación de recursos de la sociedad con estos fines. Los principales motores del crecimiento del sector residen no solo en la posible expansión de la economía mexicana, sino en consideraciones desde el punto de vista de la demanda del sector.

Por otro lado, aun si la economía mexicana tarda en alcanzar altas tasas de crecimiento, es claro que los mexicanos van a dedicar una mayor proporción de su gasto y del gasto del gobierno al sector salud por razones epidemiológicas, demográficas y de poder adquisitivo.

En relación al gasto en salud, las características asociadas a este sector dependen principalmente de: a) el aumento en la esperanza de vida y una mayor edad en la población, b) la transición epidemiológica a enfermedades crónicas más costosas de tratar, c) la tasa de crecimiento de los costos médicos, independientemente de la enfermedad de que se trate.

Se prevé que la esperanza de vida continúe incrementándose en el mediano plazo, lo cual aumentara el gasto de salud. La expectativa de vida en México en el 2013 era de 74.5 años de acuerdo con la CONAPO, misma que proyecta que para 2020 llegaría a 75.7 años. Es complejo cuantificar el incremento en los gastos de salud asociados a la transición epidemiológica de enfermedades mayoritariamente infecciosas y de bajos costos a enfermedades crónicas, degenerativas o costosas como son la diabetes, el Alzheimer y el cáncer. A pesar de esto, es necesario considerar que ello implicara un mayor gasto en el sector salud hacia adelante.

En los criterios generales de política económica 2014 elaborados por el poder ejecutivo establecen que el Fondo monetario internacional estima que el gasto público en salud en México aumentara un 3 por ciento del PIB a 4.2 por ciento en 2030 y a 5.6 por ciento en 2050. El aumento en el gasto en esta materia se explica principalmente, por los cambios asociados a la transición demográfica que se observan a una mayor expectativa de vida de la población

Ante los retos que enfrentamos es deseable que se establezca un Sistema unificado de salud, el objetivo debe ser que la salud este universalmente protegida, como actualmente sucede, pero que esté garantizada a través de un Sistema mucho más eficiente y basado en atención primaria.

- a. En México, la esperanza de vida ha aumentado considerablemente; y esta se refiere al *número de años que en promedio se espera que viva una persona* después de nacer. Una esperanza de vida alta indica un mejor desarrollo económico y social de la población. En 1930 la esperanza de vida en la mujer era de 35 años y 33 en hombres en 2010 fue de 77 para mujeres y 71 para hombres. Esperanza de vida en el D.F. los censos de 1900 a 1970 demuestran que hubo un crecimiento acelerado de la población y datos de INEGI señalan para 2014 en hombres esperanza de vida 72.1 nacional y 73.6 para el D.F. y en mujeres 77.5 nacional y 78.4 D.F. Las mujeres en el D.F. viven, en promedio, más que los hombres.

Actualmente es la más baja de los países que integran la Organización para la cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) de acuerdo al informe *El panorama de la Salud 2013 (Health at a Glance 2013)*. En México a partir del 2000 aumento menos de un año y en las otras naciones fue de 3 años en promedio. Se considera que este comportamiento nocivo de la salud incluyo malos hábitos alimenticios, obesidad, diabetes y la no reducción de las tasas de mortalidad por enfermedades cardiovasculares. Así como las persistentes barreras de acceso a servicios de calidad en materia de salud afirma la OCDE.

*Ruth Rodríguez El Universal. Jueves 21 de Noviembre del 2013.*

- b. Transición epidemiológica a enfermedades crónicas. México se encuentra ante los desafíos de la transición demográfica que modifica de manera prospectiva y sustancial los perfiles poblacionales. El primer reto proviene del envejecimiento demográfico, con un crecimiento del 334% de la población de 65 años más para el año 2030 y de 591% para el 2050 por lo que uno de cada cuatro mexicanos será mayor de 60 años según tendencias del Consejo Nacional de Población. Los adultos mayores hospitalizados en el 2000 demandaron más servicios de salud especializada que la población de 0 a 14 años de edad. Si continua esta tendencia para el 2030 con una población geriátrica de 15.3 millones los hospitalizados de este grupo sus enfermedades serán de alto costo con respecto a la población de 0 a 64 años de edad. Esta cifra alarmante nos alerta de la importancia para fortalecer la atención primaria y acciones preventivas como medios para disminuir el ingreso hospitalario, así como los procesos de gestión de las enfermedades crónicas que además de beneficiar al paciente, disminuyan los costos de su atención. México ocupa el séptimo lugar entre los países en envejecimiento acelerado. Estas perspectivas nos obligan a complementar e incrementar la formación de geriatras que se desempeñen en la atención primaria de la salud cuyo perfil se centre especialmente en los adultos mayores con sólidas habilidades técnicas, interpersonales e interculturales que le permitan influir en el desarrollo de hábitos de vida saludable que favorezcan un envejecimiento exitoso

A mediados del siglo pasado las enfermedades infecto-contagiosas conformaban el perfil de morbi-mortalidad. La transición epidemiológica ha llevado a las enfermedades crónico-degenerativas y lesiones. Obedece a determinantes de naturaleza compleja, asociada tanto a las condiciones de vida de la sociedad, como a las capacidades de las personas para tomar decisiones en favor de la salud propia y de los suyos. La demora en la

atención de estas enfermedades provoca un doble costo social por un lado incrementa el peso de la discapacidad en personas que viven más años, y, por el otro, hace aun mayor el costo de su tratamiento. Persiste un inaceptable círculo vicioso: pobreza-enfermedad-pobreza, potenciado por la desigualdad de oportunidades para el desarrollo cabal de los individuos. En el seno de las instituciones que conforman el Sistema nacional de Salud es evidente su segmentación, problemas de coordinación sectorial. Rezagos en materia de infraestructura y equipamiento, y coexisten paralelamente duplicidades y una injustificada e ineficiente concentración de recursos en algunas zonas del país, mientras que en otras subsisten grandes carencias. Es indispensable un cambio de organización, que haga eficiente y modernice al Sistema Nacional de Salud.

Estas condiciones obligan a enfocarse en intervenciones costo-efectivas y en el fortalecimiento de las acciones de prevención y promoción como las alternativas más viables para enfrentar padecimientos que requieren de tratamientos más costosos y prolongados.

Las 10 primeras causas de muerte, entre las que sobresalen Enfermedades del corazón, Diabetes Mellitus, Tumores Malignos, Enfermedades Cerebrovasculares, Enfermedad Pulmonar Obstructiva, Enfermedades del Hígado, Neumonía e Influenza, Accidentes, Insuficiencia renal, Deficiencias de la Nutrición. El sector salud no está lo suficientemente preparado para proporcionar el soporte médico y social que necesitan. es nuestra responsabilidad como sociedad desarrollar y fortalecer una cultura de la salud que enfatice la importancia de la adopción de estilos de vida saludable, fomente el autocuidado de la salud e impulse la prevención de la enfermedad y las discapacidades. Esto redundara en un mejor desarrollo económico y social para nuestro país. Otro eje rector es garantizar el aseguramiento universal, con el propósito de que cada mexicano tenga acceso a servicios integrales de salud. Suministrar oportunamente los medicamentos e insumos requeridos, brindar una

atención de calidad, con calidez y segura a toda la población, con el propósito de que cada mexicano tenga acceso a servicios integrales de salud.

### Transición Epidemiológica

**1950**

**2012**

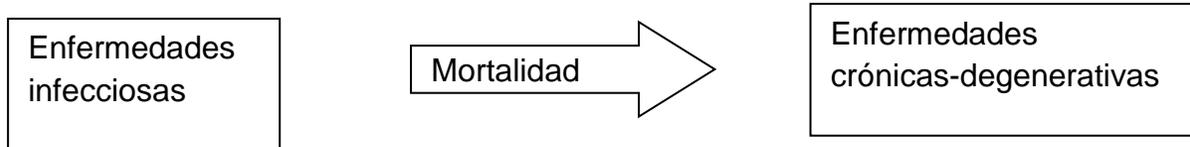


Figura 11 Transición epidemiológica

[www.uaeh.edu.mx/campus/icsa/investigación/aap/congresos/.../6.2](http://www.uaeh.edu.mx/campus/icsa/investigación/aap/congresos/.../6.2)

- c. Crecimiento de costos médicos. Durante las últimas décadas, el financiamiento público para la atención del sector salud del país ha aumentado de forma significativa. Principalmente dirigido a la población que no tiene acceso a la seguridad social. A través del Sistema de protección Social en Salud conocido como Seguro popular y administrado a nivel federal. Este nuevo sistema no ha cambiado de forma significativa el panorama general, por lo que se observa un bajo impacto agregado del gasto en salud.

Existen indicios de que el incremento constante del gasto no se está traduciendo, al mismo ritmo, en mejoras de salud para la población, mayor número de servicios otorgados, así como a mayores recursos físicos y materiales destinados a dicho propósito. Se observa que el sistema de salud mantiene un elevado costo administrativo que distrae recursos del cuidado médico de la población, la asignación del financiamiento público mantiene una tendencia inercial y el uso de los recursos está restringido por una estructura poco integrada del sistema de salud.

Un indicador útil para medir el efecto del gasto en las condiciones de salud de la población es el coeficiente de efectividad (*Hall y Jones, 2004*) Al comparar el coeficiente de efectividad de todos los países del continente americano, México está por debajo del promedio e incluso, por debajo de

Brasil, Chile o Colombia. Esto significa que el presupuesto que México ha destinado los servicios de salud no se traduce en resultados que mejoren las condiciones de salud en la población.

La atención médica y la infraestructura en salud no han crecido al mismo ritmo que el gasto en salud. Se puede adelantar con todo lo anterior dos factores que obstaculizan el desempeño y la efectividad del presupuesto público en salud. 1) cambio en el perfil epidemiológico de la población que ha propiciado elevación de costos en la atención médica por enfermedades más costosas que atender, lo que implica mayor especialización y costo de personal médico, medicamentos y equipo. 2) uso ineficiente del financiamiento público, el cual provoca la pérdida de recursos que no llega a la atención médica.

El gasto administrativo del país alcanza poco más del 9% del gasto en salud para todo el sistema y, en el comparativo internacional, es el más alto de todos los países de la OCDE.

No se realiza un uso eficiente de los recursos porque el sistema de salud está fragmentado y no se articulan sus procesos.

En 1990 el gasto por persona fue de 1,235 pesos, en 2008 a 3,125 pesos lo que significó un crecimiento del 153%. Se espera que en los próximos años haya un incremento mayor del porcentaje de ingresos disponibles destinados a salud en el país y en la mayor parte del continente. (*Martínez, Aguilera y Quintana 2009*).

El PIB ampliado del sector salud respecto del PIB nacional es de 5.2%

Las líneas de acción y las propuestas de las autoridades muestran pocos avances en la atención de los obstáculos del Sistema Mexicano de Salud.

[www.mexicoevalua.org/.../MEX\\_EVA-INHOUS-GASTO\\_SALUD-LOW.p...](http://www.mexicoevalua.org/.../MEX_EVA-INHOUS-GASTO_SALUD-LOW.p...)

## ***2.2 Instituto Nacional de Salud Hospital Infantil de México Federico Gómez.***



### **Antecedentes Históricos**

El 30 de Abril de 1943 abre sus puertas el Hospital Infantil de México, marca el inicio de actividades de una institución que sería modelo en su género, fue a la vez la culminación de dos décadas de esfuerzo.

Con algunos miembros de la Sociedad Mexicana de Pediatría se inició el primer proyecto del Hospital Infantil de México en el año de 1933. Se volvió realidad gracias a la extraordinaria intervención de los Doctores Gustavo Baz y Salvador Zubirán, siendo su primer director el Dr. Federico Gómez Santos, lo dirigiría hasta el año de 1963. Por decreto del Congreso de la Unión el 23 de Junio de 1943, se consideró al hospital como un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio con el objeto de cumplir tres funciones:

- Proporcionar la atención médica necesaria a los niños que la requieran
- Fortalecer la enseñanza de la pediatría a través de los medios y canales adecuados
- Iniciar la investigación científica de problemas médicos sociales de la niñez mexicana.

### **Misión**

Proporcionar atención médica de alta especialidad con seguridad y calidad a los niños, formar recursos humanos y llevar acabo investigación científica de excelencia.

## **Visión**

Ser, en el mediano plazo, un referente internacional en la asistencia, enseñanza e investigación pediátrica.

## **Objetivo**

Mantener a la institución como un centro de conocimientos mediante la investigación biomédica para impulsar el avance de la pediatría, así como la formación de recursos humanos de alta calidad capaces de desarrollar investigaciones, además de proporcionar atención médica de alta especialidad en la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de la población infantil sin seguridad social y por lo tanto, con los más bajos recursos socioeconómicos.

## **Código de Ética**

Es compromiso de todos quienes laboramos en el Hospital Infantil de México Federico Gómez conducirse dentro del presente *Código de Ética*. Todas las decisiones y acciones deben estar en apego a los valores que a continuación se desglosan, por encima de intereses particulares, en el entendido de que nuestra institución es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y solo persigue el bienestar de nuestros pacientes y sus familias en un ámbito de calidez y seguridad; lo anterior nos obliga a realizar nuestra labor con eficacia y mantener una actitud proactiva para la mejora continua, modernización y optimización de los recursos públicos con el objeto de cumplir con nuestra misión y visión.

## **Integridad:**

- Cumplir con el deber con honestidad y apego a la verdad para fomentar la credibilidad de nuestra institución y generar una cultura de confianza y

desarrollar modelos de asistencia, investigación y enseñanza acordes a la población que atendemos.

### **Imparcialidad**

- Actuar sin preferencias o privilegios de organización o persona alguna; tomar decisiones y ejercer las funciones de manera objetiva sin prejuicios personales y sin la influencia indebida de otras personas u organizaciones.

### **Generosidad**

- Mantener una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo para nuestros pacientes y compañeros.

### **Igualdad**

- En el trato que los pacientes y sus familias reciben durante el proceso de atención y para mantener un entorno laboral equitativo.

### **Solidaridad**

- Dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante; reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades en todos los procesos de asistencia, enseñanza e investigación.

### **Transparencia**

- Permitir y garantizar el acceso a la información institucional en apego a las normas vigentes. Rendir cuentas ante la sociedad en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.

### **Liderazgo**

- Promover los valores y principios mediante el ejemplo personal, aplicar cabalmente este *Código de Ética* y el *Código de Conducta* de la institución. Fomentar una cultura de ética y de calidad en el servicio.

### **Justicia**

- Conducirse siempre con apego a las normas jurídicas, respetar el Estado de Derecho, esta es una responsabilidad que se debe asumir y cumplir.

### **Honradez**

- Ejercer sus funciones sin favores de terceros ni aceptar compensaciones o prestaciones de persona u organización que puedan comprometer nuestro desempeño.

### **Entorno cultural y ecológico**

- Llevar a cabo las tareas sin afectar el patrimonio cultural ni el ecosistema. Respetar, defender y preservar la cultura y al medio ambiente.

La fundación del Hospital Infantil de México, primero de los actuales Institutos Nacionales de Salud, dio inicio sin duda, de la modernidad del sistema de salud en México. Después de 70 años de experiencia es considerado por muchos años el instrumento de divulgación pediátrica de mayor prestigio en el país, Centro y Sudamérica.

Cuenta con cinco laboratorios de investigación, 212 camas censables de las cuales 126 corresponden al área médica, 86 a la quirúrgica y 104 camas no censables, 28 clínicas de especialidad y 130 médicos adscritos. Son atendidos con un promedio anual de 153 mil niños.

## Ubicación geográfica del Hospital Infantil de México

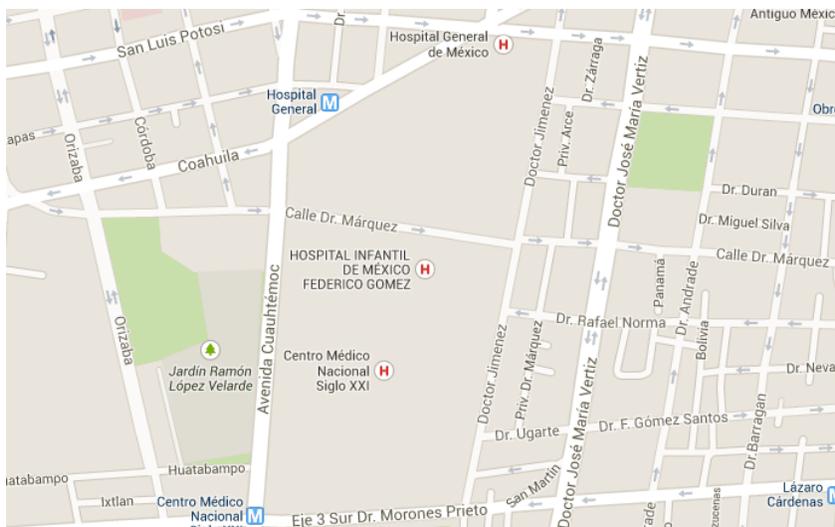


Figura 12 ubicación geográfica y fotografía del Hospital Infantil de México

En el siguiente capítulo veremos la metodología de la investigación (objetivo, preguntas, hipótesis, muestra y variables)

## **CAPITULO 3**

### ***Metodología de la Investigación***

#### ***3.1. Problema de investigación***

Identificar el estilo de liderazgo que existe en los directivos, como influye en sus seguidores y que variables sociodemográficas, y organizacionales se relacionan con el liderazgo, y los resultados de atención. En el sector salud es importante mejorar la atención de pacientes, y grupos de los mismos centros hospitalarios, dado que actualmente existe una parálisis en la calidez que permea todas las organizaciones de salud en todos los niveles de atención desde que llega el paciente a solicitar una cita, como la atención durante la misma, son impersonales, y muy superficiales en la relación médico paciente.

Por lo que es importante conocer las variables tanto sociodemográficas, como organizacionales que podrían estar incidiendo en el estilo de liderazgo y los resultados hacia los derechohabientes.

Es prioritario contribuir analizando y correlacionando las variables que inciden en su origen para poder aportar posibles soluciones y estrategias, que contribuyan y sean compatibles de acuerdo a su entorno personal, laboral y organizacional en un adecuado estilo de liderazgo. Este estudio va dirigido a conocer el perfil de liderazgo existente de los mandos medios y superiores en el Instituto nacional de Salud Hospital Infantil de México con el fin de aportarles los resultados de la investigación. Que descubran sus habilidades humanas y características de personalidad a través de la cual influyen en las personas, que comprendan la complejidad de la organización en su conjunto y donde engrana su influencia personal dentro de la organización, que lo lleve a actuar en forma óptima, como son vistos por sus colaboradores y como es su relación con ellos.. Esto se justifica porque se orienta a resolver el problema actual de burocracia institucional,

la posible insatisfacción personal y remunerativa del personal de salud, el exceso de carga laboral que pueden estar repercutiendo en la insatisfacción de los derechohabientes.

La propuesta es aportar nuevas líneas de conocimiento e investigación que incidan en el comportamiento del liderazgo encontrando un liderazgo adecuado, transformacional en mandos medios y superiores en las instituciones de salud que aportaría lineamientos en una mejor selección y perfil del puesto para desempeñar esta función.

### ***3.2. Objetivo Principal de la Investigación***

El objetivo principal de la presente investigación es identificar el estilo de liderazgo existente entre mandos medios y superiores del Sector Salud en el Hospital Infantil de México, como se perciben como líderes, características de personalidad, necesidades, madurez, potencial de liderazgo y su orientación en la tarea o en las personas.

Correlación de los elementos que los caracterizan como son sus variables sociodemográficas y organizacionales de acuerdo a los modelos de liderazgo en mandos medios y superiores, que puedan definir el liderazgo en las instituciones de salud. No basta el conocimiento médico y la alta especialización médica actual en el medio hospitalario, si se quiere tener un puesto directivo.

### ***3.3 Como objetivos secundarios citamos los siguientes:***

- ❖ Identificar los elementos que caracterizan el estilo de liderazgo y comprobar si es un estilo idóneo que genere menos conflictos y más eficiencias en el trabajo
- ❖ Cómo se ven y se describen los mandos medios y superiores

- ❖ Proporcionar a la institución los elementos que los caracterizan para mejorar la contribución y desempeño de sus encuestados en sus funciones directivas.
- ❖ Crear mejores ambientes de trabajo adecuados donde compartan la misión y objetivos de la institución con los intereses personales de sus integrantes.

### ***3.4. Planteamiento del problema de investigación***

Es común que en las instituciones de salud los directivos no muestran interés o no perciben la importancia de conocer su estilo de liderazgo, ni el de sus mandos medios como instrumento para desarrollar y fomentar mejores relaciones interpersonales, que se puedan reflejar en mejorar la calidad en la atención y la productividad, satisfacer los objetivos personales como la satisfacción en el trabajo, compaginando sus objetivos con los de la organización y su apego a las instituciones.

En nuestro país ha sido escasamente estudiado en lo que respecta que estilo de liderazgo existe en los sistemas de salud y su comportamiento que los lleven a desarrollar actitudes y compromiso favorables para las instituciones.

El líder al ser una figura de influencia en las personas para el logro de objetivos se considera que su estilo de liderazgo es un componente valioso para la organización. Es por ello que se debe ejercer un liderazgo que inspire y motive a los empleados, los respalde y este al pendiente de sus necesidades personales como laborales para un mejor desempeño.

No existen estudios que vinculen el estilo de liderazgo en una institución de salud de cómo puede influir en sus trabajadores, de ahí surge la necesidad de conocer que estilo de liderazgo existe y cuál puede ser más influyente en el clima organizacional satisfactorio de las personas y un sentido de lealtad para lograr un mejor desempeño que se verá reflejado en los resultados de sus trabajadores.

### ***3.5 Preguntas de investigación***

1. ¿Qué estilos de liderazgo existen en el personal de mandos medios y superiores del Hospital Infantil de México Federico Gómez?
2. ¿Cuál es su percepción como líderes?
3. ¿Qué variables sociodemográficas, y organizacionales influyen en el estilo de liderazgo del personal investigado?

### ***3.6 Hipótesis***

H<sub>1</sub>. El estilo de liderazgo de los mandos medios y superiores del Hospital Infantil de México Federico Gómez está orientado a la tarea.

H<sub>2</sub> Se perciben como líderes transformacionales

H<sub>3</sub>. Las variables sociodemográficas y organizacionales que inciden en el estilo de liderazgo de mandos superiores y medios del personal investigado son su nivel educativo y experiencia en la institución.

### ***3.7 Matriz de Congruencia***

<b>Pregunta Principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis Principal</b>
¿Qué estilo de liderazgo existe en mandos medios y superiores Hospital Infantil	Conocer el estilo de liderazgo en mandos medios y superiores del Hospital Infantil de	En el Hospital Infantil de México no existe un estilo de liderazgo definido

de México?	México	
<b>Preguntas Secundarias</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Secundarias</b>
¿Qué variables socio demográficas, y organizacionales inciden en el estilo de liderazgo?	Identificar las variables que inciden en el estilo de liderazgo.	El nivel escolar y experiencia en la institución son las variables que inciden en el estilo de liderazgo existente.
¿Es su auto- percepción como líderes transformacionales?	Conocer cómo se perciben como líderes	Se perciben como líderes transformacionales.

Figura 13 *Matriz de congruencia*. Elaboración propia

### ***3.8 Diseño de la investigación***

Esta investigación es de tipo no experimental, porque no se manipulan variables deliberadamente, sino que las variables se dan en un contexto natural y después se analizan. Descriptivo porque se señalan y especifican las características de la unidad de análisis. Observacional porque no se hacen cambios, solamente es cuantitativo Transversal porque su medición es una sola vez en el análisis de la investigación. Correlacional pues se determina la relación entre las variables de la investigación.

### ***3.9 Tipo de muestra***

Es una muestra probabilística (dirigida) y estratificada porque los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.

Los sujetos de estudio son los mandos medios y superiores del Hospital Infantil de México Federico Gómez. Se elige este centro hospitalario por ser un instituto nacional de salud, de concentración, tercer nivel con alta especialidad y de gran repercusión tanto en los médicos como en sus derechohabientes

### **3.10 Tamaño de la muestra**

La muestra se estimó mediante la ecuación de la Normal Estandarizada por las siguientes características: Se trata de una población finita, estratificada, simple y sin remplazo (Kish 1998).

*Muestreo de Encuestas de Leslie Kish, México, Editorial Diana, 1998.*

Donde

n= Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (Desviación)

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso.

N = Población

e = Error muestral

$$\eta = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(2)^2 (0.5) (0.5) (138)}{(0.10)^2 (138 - 1) + (2)^2 (0.5) (0.5)} = \frac{138}{2.37} = 58$$

Figura 14 *Formula del tamaño de la muestra*. Elaboración propia

### Mandos Superiores y Medios en el Hospital Infantil de México

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Muestra
Director General	1	.74%	1
Director	5	3.73%	1
Subdirector	12	8.95	8
Jefe de Departamento	58	43.28%	28
Jefe de Servicio	58	43.28%	26
Total	134	100%	64

Figura 15 Mandos superiores y medios, elaboración propia.

### 3.11 *Variables de investigación:*

#### **Variables socio demográficas**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Edad	Tiempo manifestado en años de una persona	Medición en años vividos

Sexo	Conjunto de aspectos sociales de la sexualidad hombre y mujer	Medición en escala nominal 1. Masculino y 2. Femenino
Escolaridad	Formación académica formal en una institución educativa	Medición en escala nominal: 1. Bachillerato 2. Licenciatura 3. Especialidad 4. Subespecialidad 5. Maestría
Antigüedad en el puesto	Tiempo que lleva desempeñando su puesto actual	Medición en años
Antigüedad en la institución	Tiempo que lleva trabajando en la institución	Medición en años

Figura 16 *variables sociodemográficas*. Elaboración propia

En el siguiente capítulo veremos los instrumentos de medición, resultados de la investigación, con estadística descriptiva y resultados de la aplicación de test, correlaciones y contrastación con otras instituciones.

## Capítulo 4

De las pruebas que existen en nuestro marco teórico se consideraron estas seis por relacionarse más con la investigación

### 4.1 *Instrumentos de Medición*

1. La prueba se llama ¿Es usted un líder más transaccional que transformacional o a la inversa? Es una Prueba de 10 preguntas: En donde se ponen dos enunciados: Estoy de acuerdo o estoy en desacuerdo. Cuanto mayor es la puntuación de una persona significa que tiene más cualidades de líder transformacional. Sin embargo, estos líderes también realizan acciones transaccionales. Este mismo test explica que es más sencillo ser transformacional cuando se tiene un nivel jerárquico alto que bajo.
2. El Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Rensis Likert, identificaron dos estilos de comportamiento de los líderes denominándolos uno centrado en el trabajo y otro centrado en los empleados. Es un continuo unidimensional en cuyos extremos se hallan dos estilos de liderazgo. Test con 20 preguntas.
3. Perfil de Personalidad es un modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad: emocionales, empatía, ajuste, escrupulosidad, y apertura a la experiencia. El propósito es clasificarlos de manera confiable en estas cinco dimensiones. Este modelo se aplica a nivel universal. Los estudios han demostrado que en los pueblos de Asia, Europa occidental, medios Oriente, Sudamérica y Norteamérica suelen considerarse las mismas cinco dimensiones de la personalidad.

En general, la dimensión de escrupulosidad es el mejor indicador de éxito en el trabajo a nivel mundial. Un estudio reveló que los perfiles de ingenieros y contadores solían presentar baja emocionalidad y más elevada confiabilidad. Quienes se dedican al mercadeo y ventas tienen baja confiabilidad y alta emocionalidad. Por lo que es importante aplicar este estudio para determinar si el perfil de una persona puede pronosticar buenos resultados laborales.

Dentro de Apertura a la experiencia entra la flexibilidad que es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones, por eso los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias. En la Empatía entra la sensibilidad hacia los demás y consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Por ello se requiere de la capacidad de ponerse en el lugar del otro, ver las cosas desde la óptica ajena, los individuos deben tratarse como activos valiosos.

4. Test de Madurez mide el grado de madurez en que se encuentra el individuo. Prueba de 25 enunciados. Diseñado por Hersey y Blanchard cuando trabajaba en la Ohio University. De Argyris (1957, 1962,1964) tomaron el concepto de madurez.
5. Potencial de Liderazgo. Prueba de 7 enunciados dobles. Cuanto más elevada es la puntuación, mayores serán las probabilidades de ser un líder eficaz. Sin embargo la clave del éxito no radica solo en el potencial, sino en la constancia y trabajo arduo.
6. Test de Liderazgo T-P. LBDQ (leader behavior descripción questionnaire) Datos acerca del comportamiento de los líderes. El equipo de la Universidad de Ohio elaboro el cuestionario de descripción del comportamiento del líder. Herramienta destinada a explicar cómo desempeñan los líderes sus actividades.

Contiene 15 reactivos acerca de la *consideración* y 15 reactivos sobre *estructura inicial* esta se refiere a *“aquella conducta del líder que muestra el grado al que este se encuentra orientado a las tareas y dirige actividades laborales del subordinado rumbo a la consecución de las metas.* Consideración se refiere a *“aquel comportamiento del líder que muestra el grado al que es sensible a sus subordinados en lo que atañe a sus ideas y sentimientos y establecen la confianza mutua.* Quienes respondieron marcaron una de las cinco descripciones) siempre, a menudo, ocasionalmente, rara vez o nunca= para calificar la frecuencia con la que el líder se entrega a uno u otro comportamiento. Así la consideración y la estructura inicial son dimensiones de la conducta tal como la observan los demás.

Esto lo respondieron los seguidores, supervisores y socios de los líderes y ellos mismos contestaron el LOQ (leader opinión questionnaire) es para reunir datos sobre las percepciones de los líderes sobre su propio estilo de

liderazgo. Al hacer estos estudios descubrieron que la estructura inicial y el compromiso eran dimensiones distintas y separadas. Una calificación elevada en una dimensión no implica una baja en la otra. El proceder del líder puede ser descrito como una mezcla de ambas dimensiones. Estos estudios permitieron trazar dos ejes diferentes en el comportamiento del líder en lugar de un continuo y establecieron cuadrantes para mostrar las combinaciones de una y otra dimensión.

LEAD Yo (leader effectiveness and adaptability description) Fueron elaboradas en el Centro para el Estudio del Liderazgo creado por Blanchard y Hershey. Está destinada a medir la autopercepción de tres aspectos del comportamiento del líder. 1) Estilo, 2) amplitud de estilos 3) adaptabilidad de estilos. Los primeros dos puntos se determinan con cuatro calificaciones de estilo, mientras que el último (la medida de la eficacia) con una calificación normativa. Esta prueba fue elaborada como herramienta de capacitación y no como lo que algunos han hecho herramienta de investigación.

La longitud de la escala (12 reactivos y el tiempo que toman revelan con claridad la función que pretende. Ofrece datos en términos de la autopercepción del líder. Es de provecho, más para que conozca verdaderamente su estilo de liderazgo, el modo en que influye en los demás y debe reunir sus datos de aquellos a quienes intenta dirigir. Los propios líderes contestan la LEAD yo y sus seguidores, superiores o compañeros responden la LEAD *otro*.

Comparar la autopercepción con las percepciones de los demás es muy útil, sobre todo porque aquella refleja o no el estilo real, dependiendo de qué tan cerca este de la imagen que tienen los demás. Por esta razón se elaboraron las dos herramientas LEAD yo y LEAD *otro*. Para analizar los datos y brindar retroalimentación se emplea el método elaborado por Joseph Luft y Harry Ingham que se denomina *ventana Johari*

## 4.2 Estadística descriptiva

Se aplicaron cuestionarios a 64 mandos superiores y medios de la población estudiada

A continuación se presentan los resultados expresados en las frecuencias y proporciones de cada una de las variables de la muestra estudiada.

Variables Sociodemográficas y Organizacionales se realizó con un total de 64 usuarios de la muestra que fueron seleccionados por tener un puesto de mando dentro de la institución.

### 4.2.1 Sexo

Como puede observarse en los resultados los puestos en el 69% son ocupados por personal del sexo masculino.

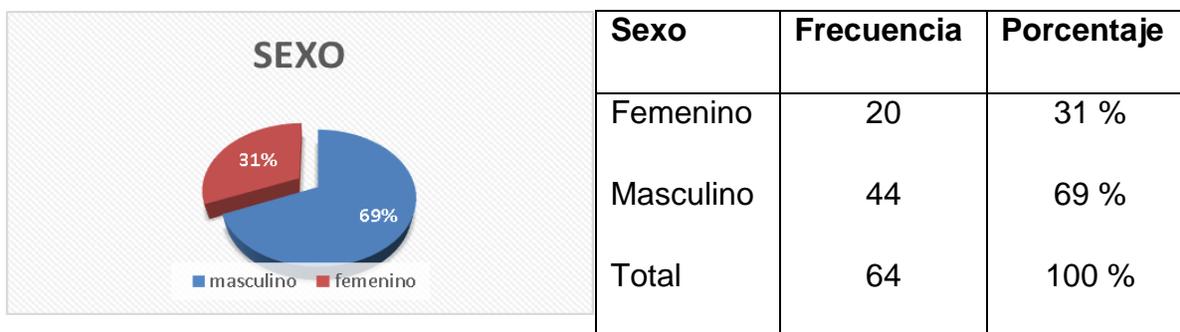


Figura 17 *grafica de sexo*. Elaboración propia

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	44	68.8	68.8	68.8
2	20	31.3	31.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Ver Anexo 8 Reporte de SPSS escolaridad, frecuencia todos los grados.

#### 4.2.2 Edad

En el análisis de edad la media estadística es de 48 coincidiendo con el percentil 50 y con la moda de 45. Con un mínimo de 29 el más joven y el de más edad 71 años.

Edad	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.tip.
	64	29	71	48	10

Ver anexo 7 Reporte de SPSS edad, frecuencia todos los grados

#### 4.2.3 Escolaridad

En la siguiente grafica se muestra el grado de escolaridad de los 64 encuestados. El 44% posee estudios de subespecialidad médica, maestría el 23%, licenciatura el 22%, especialidad el 8%, doctorado 2%, y carrera técnica bachillerato 1%.

Escolaridad	Equivalente	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato técnica	1	1	1%
Licenciatura	2	14	22%
Especialidad	3	5	8%
Subespecialidad	4	28	44%
Maestría	5	15	23%
Doctorado	6	1	2%

Figura 18 *Escolaridad*. Elaboración propia

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos 2	15	23.4	23.4	23.4
3	5	7.8	7.8	31.3
4	28	43.8	43.8	75.0
5	15	23.4	23.4	98.4
6	1	1.6	1.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Ver anexo 8 Reporte de SPSS escolaridad, frecuencia todos los grados.

#### 4.2.4 Antigüedad en la Institución

Los resultados de los encuestados muestran una media de 16.5 muy similar a la mediana y al percentil 50.

Antigüedad en la Institución	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.tip.
Años	64	0	42	17	11

Las personas de la muestra tienen desde menos de un año hasta 42 años como máximo en la Institución.

Ver anexo 7 Reporte de SPSS antigüedad en la institución

#### 4.2.5 Antigüedad en el Puesto

Antigüedad en el puesto	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.tip.
Años	64	0	20	6	6

Ver anexo 7 Reportes de SPSS edad Frecuencias todos los grados



Figura 20 Antigüedad de puesto. Elaboración propia



Figura 21 Población de mandos. Elaboración propia

### 4.3 Resultados de la Medición.

#### 4.3.1 Aplicación del Test de Madurez

Esta prueba mide la etapa de desarrollo (grado de madurez) en que se encuentra el individuo. Se midió con una escala que a continuación se expone:

Puntos	Nivel de Madurez
0 a 25 = I	INFANCIA
26 a 45 = A	ADOLESCENCIA
46 a 65 = J	JUVENTUD (MADUREZ CON CRISIS)
66 a 86 = E	EDAD ADULTA

Figura 22 Medición Test de madurez. Elaboración propia

La mediana de esta prueba resultó de **59 puntos** lo que significa que la población, en promedio se encuentra en la etapa de juventud (madurez con crisis).

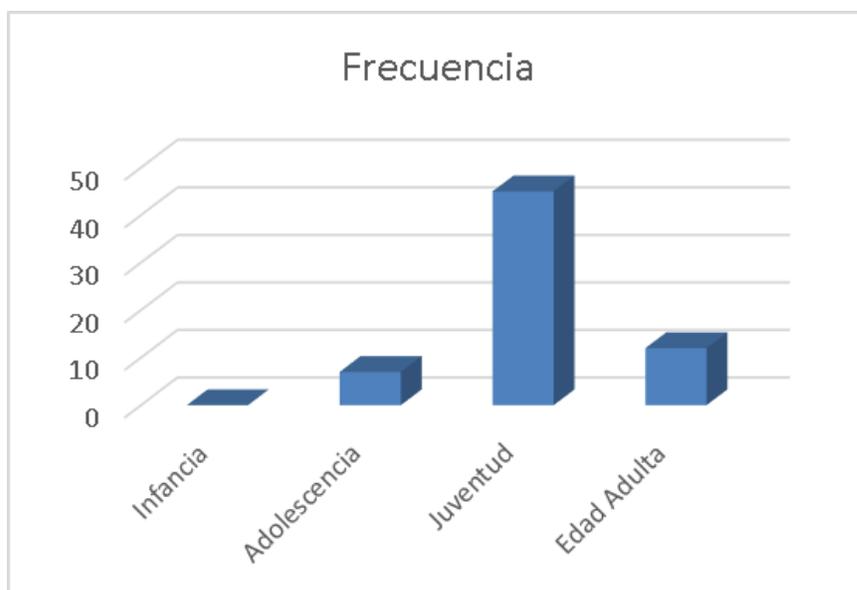


Figura 23 Grafica de madurez Elaboracion propia

En este hospital el porcentaje mayor que es del 70.3% recae en Juventud (Madurez en crisis) y solo el 19% en edad adulta.

Madurez	Frecuencia	Porcentaje
INFANCIA	0	0
ADOLESCENCIA	7	10.9 %
JUVENTUD	45	70.3 %
EDAD ADULTA	12	18.8 %
	64	100 %

Figura 24 *resultados test de madurez*. Elaboración propia



### 4.3.3 Aplicación del Test de Personalidad

Este test consta de 25 enunciados que lo describen en cinco dimensiones de la personalidad. Se emplean para clasificar a las personas y predecir resultados positivos en el trabajo. Escrupulosidad es el mejor indicador en el trabajo.

**Emocional** es el interés de influir en los demás y buscar posiciones de autoridad, tienen rasgos de dominio, confianza en sí mismos y gran energía, disfrutan de la competencia. Están más concentrados en hacer las cosas a su manera que en lo que los demás pueden pensar de ellos. Tienen interés por llevar la delantera, dirigir, competir e influir.

**Empatía** es la capacidad para ponerse en lugar del otro, ver las cosas desde la óptica ajena. Es tener la sensibilidad hacia los demás. Se requiere líderes concentrados en la gente en las que se trata a los individuos como activos valiosos. Son personas cálidas, de trato sencillo, compasivo, amigable y sociable.

**Escrupulosidad** se relaciona con el deseo de asumir responsabilidades en forma personal para resolver problemas, persiguen objetivos, se fijan metas moderadas, realistas y alcanzables, buscan el desafío, la excelencia y la individualidad, asumen riesgos calculados y moderados. Desean retroalimentación concreta sobre su desempeño y trabajan intensamente. Se relaciona con el logro por lo que son responsables, dignos de confianza, credibilidad, accesibilidad, están dispuestos a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicional para cumplir objetivos y lograr buenos resultados.

**Ajuste** comprende rasgos de estabilidad emocional, se sitúa entre la constancia y el cambio emocional. Con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad, resistir la presión, seguro y positivo.

**Apertura a la Experiencia** es la flexibilidad para ajustarse a diferentes situaciones los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias. Comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

Encontrando una media de cada una:

Emocional	23.88
Empatía	24
Ajuste	28
Escrupulosidad	29
Apertura a la Experiencia	27.4

Figura 27 Frecuencias de personalidad Ver anexo 7 Reportes de SPSS  
Personalidad Frecuencias todos los grados

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Emocional	28	44%
Empatía	41	64%
Ajuste	54	84%
Escrupulosidad	57	89%
Apertura a la Experiencia	51	79%

Figura 28 Resultados de test personalidad. Elaboración propia

#### 4.3.4 Aplicación del Test de Necesidades

McClelland en la teoría de la motivación de logro identifica tres grandes rasgos principales que llama *necesidades* que forman parte de del perfil de personalidad de los líderes exitosos.

**Necesidad de poder** se relaciona con la Emocionalidad. Suelen ser ambiciosos y tener menos necesidad de afiliación. Se ajustan al poder y la política como algo imprescindible para ejercer un buen liderazgo. Rasgos de dominio, confianza en sí mismos, gran energía, buscan posiciones de autoridad y condición elevada.

Con una media de: **23.8**

**Necesidad de Afiliación** se relaciona con la Empatía, es el interés inconsciente para crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas, desean agradarlos, disfrutan actividades sociales y buscan la pertenencia. Apoyar, ayudar y enseñar a los demás son aspectos que disfrutan. Suelen tener menor necesidad de poder y evitan ejercer funciones directivas, pues desean formar parte del grupo más que ser líderes.

Con una media de: **24.2**

**Necesidad de Logro** se relaciona con Escrupulosidad y es el interés inconsciente por lograr la excelencia merced a esfuerzos individuales. Tienen rasgos de locus de control interno, confianza en sí mismos y gran energía. Piensan de qué forma lograr mejor su trabajo, reflexionan como realizar algo desacostumbrado o importante y forma de progresar en su carrera. Se desenvuelven bien en situaciones no rutinarias de desafío y de carácter competitivo. Suelen disfruta el papel de emprendedor.

Con una media de: **29.1.**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Necesidad de Poder	28	44%
Necesidad de Afiliación	42	65%
Necesidad de Logro	55	86%

Figura 29 *frecuencias de test Necesidades*. Elaboración propia

### 4.3.5 Aplicación del Test Potencial de Liderazgo

Esta prueba tiene por objeto medir el potencial del liderazgo del individuo con respecto a la siguiente escala de medición: La media se encontró en 28.50 su calificación 8.1



Figura 30 grafica de potencial de liderazgo. Elaboración propia

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Potencial de Liderazgo alto	54	84%

Figura 31 frecuencia potencial de liderazgo. Elaboración propia

### 4.3.6 Aplicación del Test de Liderazgo T-P

Esta prueba tiene como objetivo conocer la tendencia del liderazgo hacia la productividad o hacia el personal. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

	Frecuencia	Porcentaje
Enfocado en la tarea	55	86%
Enfocado en la persona	9	14%

Figura 32 Frecuencia test T\_P. Elaboración propia

En este estudio de los encuestados están el 86 % enfocado un poco más en la tarea y el 14% su enfoque es en la persona. Aunque en ambos casos su liderazgo es muy bajo. Su media en tarea es de **7.47** y en Persona **2.27**

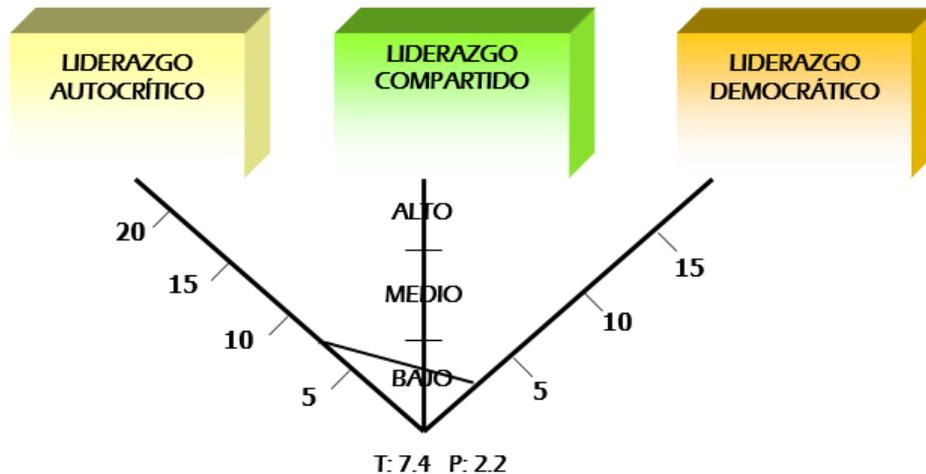


Figura 33 Grafica resultado T-P Elaboración propia

#### **4.4 Correlaciones**

Se realizaron el análisis de las correlaciones entre las siguientes variables:

Después de analizar los resultados no se encontraron correlaciones significativas estadísticamente para la investigación en el estilo de liderazgo ni en sus variables sociodemográficas y organizacionales.

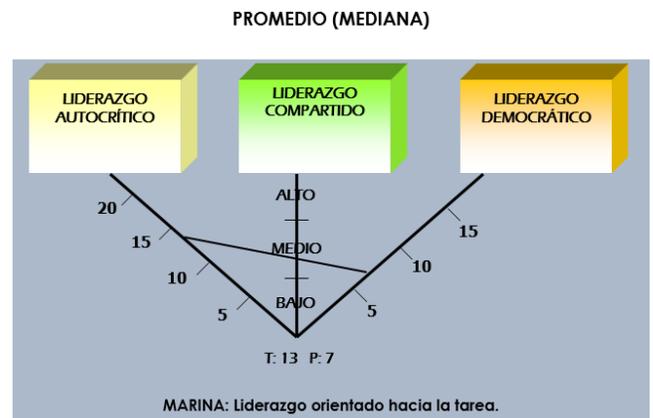
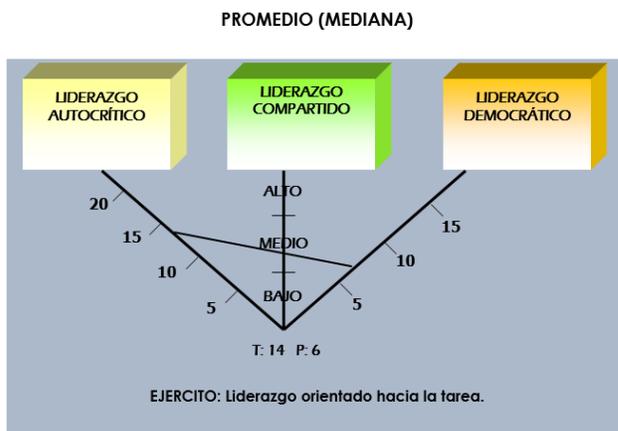
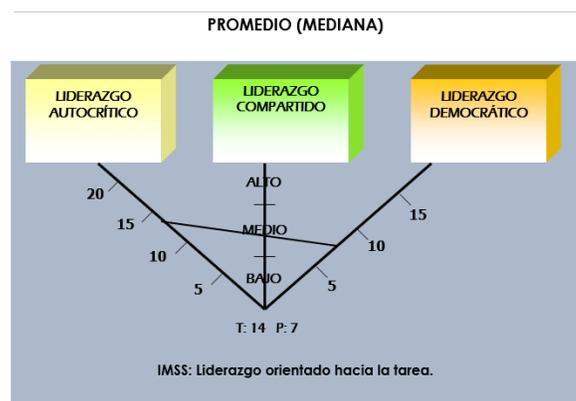
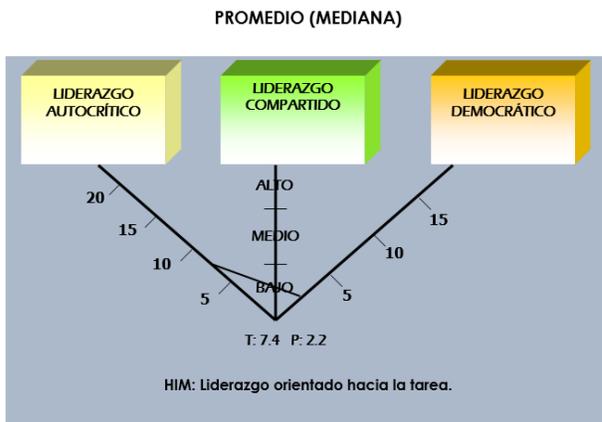
- ❖ Edad y el comportamiento de los resultados de todas las pruebas se demuestra una correlación  $r$  de Pearson negativa. A mayor edad un mínimo enfocado a la persona, y muy enfocados a la Tarea.
- ❖ A mayor edad no existe mayor madurez.
- ❖ Los encuestados mostraron una mínima característica de Personalidad en Emocionalidad y Necesidad de Poder.
- ❖ Escolaridad solo se correlaciona mínimamente con el potencial de liderazgo.
- ❖ Madurez mayor con resultado mínimo enfoque a la persona. El grado de madurez es muy similar tanto en el sexo masculino como femenino.
- ❖ Antigüedad Institucional no se correlaciona con ninguno de los resultados.

## 4.5 Contrastación de los estilos de liderazgo en otras Instituciones

En estudios comparativos sobre liderazgo realizado por el Dr. Ricardo Varela Juárez en el Ejército y el IMSS y la Mtra. Ma. Del Carmen Edelmira García del Camino Reza en la Marina se encontraron resultados similares enfocados ligeramente en la tarea. Llama la atención que en el Instituto Nacional de Salud Hospital Infantil de México su liderazgo sea tan débil tanto en la tarea como en la persona.



H.I.M.      I.M.S.S.      EJERCITO      MARINA



## Capítulo 5

### *Conclusiones y recomendaciones.*

Mediante el análisis del programa SPSS Statistics 17.0 (Statistical Package for Social Sciences) se probaron las hipótesis en relación a las variables e instrumentos de medición utilizados en esta investigación.

#### *5.1 Aceptación o Rechazo de las Hipótesis*

Hipótesis Formuladas

**H<sub>1</sub>**. El estilo de liderazgo de los mandos medios y superiores del Hospital Infantil de México Federico Gómez está orientado a la tarea.

**H<sub>2</sub>** Se perciben como líderes transformacionales

**H<sub>3</sub>**. Las variables sociodemográficas y organizacionales que inciden en el estilo de liderazgo de mandos superiores y medios del personal investigado son su nivel educativo y experiencia en la institución.

Hipótesis 1: Se acepta que no existe un estilo de liderazgo definido en mandos medios y superiores del Hospital Infantil de México.

Hipótesis 2: Se rechaza la hipótesis porque las variables sociodemográficas y organizacionales no presentan diferencias estadísticamente significativas con el estilo de liderazgo.

Hipótesis 3: Se acepta esta hipótesis al presentar una media de 39.3 en el test de Liderazgo Transformacional donde su autopercepción como líderes es Transformacional.

El presente trabajo ha permitido cumplir con el objetivo general planteado de identificar que estilo de liderazgo existe en mandos medios y superiores en esta

institución, como se perciben los encuestados y su relación con los trabajadores. Mediante los seis instrumentos de medición.

No se encontró correlación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y organizacionales de los encuestados con el estilo de liderazgo.

Según las pruebas analizadas de comportamiento hacia la tarea, relaciones, persona, liderazgo, personalidad, necesidades, y después de haber examinado los datos resultantes de la aplicación de dichas pruebas, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

## ***5.2 Resultados de las pruebas aplicadas:***

Las pruebas fueron aplicadas personalmente por la investigadora con la autorización respectiva de la institución.

Los cuestionarios fueron aplicados en forma anónima, voluntaria y libre.

A continuación presentamos los resultados encontrados

### ***5.2.1 Madurez:***

La prueba de madurez manifestó que la mayoría de los encuestados se encuentran en la etapa de juventud (madurez con crisis), esta madurez es importante considerarla porque da la pauta para entender muchas actitudes del personal.

Este mismo nivel de madurez puede provocar que el estilo de liderazgo promedio sea coercitivo en el que se dan instrucciones específicas y se supervisa el rendimiento, si no es cumplida la tarea se sanciona a la persona que (Hersey y Blanchard relacionan el estilo de liderazgo con la madurez).

Pueden adaptarse a varios estilos. .

<b>Puntos</b>	<b>Nivel de Madurez</b>
0 a 25 = <b>I</b>	INFANCIA
26 a 45 = <b>A</b>	ADOLESCENCIA
46 a 65 = <b>J</b>	JUVENTUD (MADUREZ CON CRISIS)
66 a 86 = <b>E</b>	EDAD ADULTA
86 a 100 = <b>M</b>	MADUREZ

Con una media de 59 puntos. Elaboración propia.

### ***5.2.2 Liderazgo T-P (tarea-persona)***

Según el modelo lineal de liderazgo de Tannenbaun y Schmidt se manifiesta una débil tendencia hacia la tarea, más hacia un liderazgo autocrítico que democrático, más hacia los resultados en cuanto a la productividad que hacia los intereses de las personas. Teniendo en cuenta que es el hombre el que da significado al trabajo, es quien establece cuándo, dónde y cómo emplearlos, este tema cobra significativa importancia. Las personas constituyen la fuerza de trabajo, lo que mueve a cualquier organización, por esto se hace cada vez más relevante concentrarse en la idea de que su desempeño laboral está directamente relacionado con su satisfacción personal, el hecho de ignorar o menospreciar las necesidades de las personas crea una barrera entre directivo y trabajador que difícilmente se romperá si no se tiene una actitud de empatía para con sus expectativas.

Los resultados nos dicen que:



Elaboración propia

### ***5.2.3 Liderazgo de Michigan Tarea-Relación***

El Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Rensis Likert, identificaron dos estilos de comportamiento de los líderes denominándolos uno centrado en el trabajo y otro centrado en los empleados. Es un continuo unidimensional en cuyos extremos se hallan dos estilos de liderazgo. En este instrumento no se encontró correlación con las otras variables estudiadas. La media en tarea es de 8 y en relación de 7.45 lo que representa muy débil su orientación en estos aspectos. Se relaciona con los resultados encontrados en el Liderazgo T-P un pobre liderazgo y su débil enfoque en las personas.

### ***5.2.4 Test de Personalidad***

McClelland consideraba que tenemos necesidades y que estas nos mueven a satisfacerlas, afirma que se trata de un proceso inconsciente. En consecuencia, nuestro comportamiento está motivado por nuestras necesidades cuyo origen se encuentra en la personalidad y se desarrollan a medida de que interactuamos con el entorno. Suele predominar una de estas tres necesidades y motivar nuestra conducta. Los perfiles de la personalidad son características tipológicas que identifican rasgos individuales acentuados y débiles.

Como lo muestran los resultados predominio alto en Escrupulosidad, Ajuste y Apertura, donde los encuestados tienen el deseo de asumir responsabilidades, persiguen objetivos, excelencia individualista, flexibilidad para adaptarse a las circunstancias. Lo mismo confianza en sí mismos y locus de control interno.

La necesidad de afiliación se correlacionó con las características de personalidad de los encuestados, medianamente la necesidad de logro y en menor porcentaje la necesidad de poder. Lo que se puede sugerir que existe un mayor deseo de pertenencia de grupo, empatía, apoyar, ayudar y enseñar a los demás son aspectos que disfrutan. Suelen tener menor necesidad de poder y evitan ejercer funciones directivas, pues desean formar parte del grupo más que ser líderes.

### ***5.2 5Potencial de Liderazgo:***

El potencial de liderazgo se situó en 8.1 de calificación promedio en escala del 1 al 10. Esta calificación se puede considerar como buena en cuanto a la potencialidad en el liderazgo y todos los encuestados oscilan en esta puntuación.

Este potencial no se correlaciono con ninguno de los resultados encontrados.

Con lo antes concluido, la investigación muestra que no existe relación entre el potencial de liderazgo de los encuestados con las variables sociodemográficas, organizacionales. Se encuentra más relacionada con las cinco dimensiones de la personalidad y sus necesidades, lo que influye más en su comportamiento orientado en la productividad o tarea que en las personas. Un débil liderazgo probablemente por el predominio de la necesidad de Afiliación más que con el interés de ser líderes.

Para futura investigación como recomendación, se considera importante la adecuada selección de personal sobre todo en los mandos medios y superiores de los médicos en los que la mayoría tienen especialidad y subespecialidad. A quienes aspiren a puestos directivos se sugiere capacitarlos en administración y liderazgo transformacional orientado tanto en el trabajo como en las necesidades y objetivos de las personas, por las muchas ventajas que podría proveer a la

Institución y al individuo mismo, (resolución de conflictos, cooperación y eficiencia en el trabajo en equipo, satisfacción laboral y pertenencia etc.) Lo mismo ayudaría a reforzar habilidades y adquirir las que no se tengan que los ayude a realizar tareas profesionales de liderazgo con mayor acierto. Recomendamos un análisis de los directivos en su auto liderazgo.

El liderazgo se puede aprender sin embargo no disipará todos los problemas ni tampoco será inmediato. Es importante reconocer y examinar la situación de los mandos directivos en esta institución en el tema de liderazgo.

El cambio es una situación difícil de asimilar en los directivos y cambiar implica modificaciones en el estilo de vida y en el trabajo. El statu quo es una de las posiciones más defendidas, ejerce un fuerte apego porque es preferible al cambio aun cuando no sea satisfactorio. Teniendo en cuenta que el cambio produce ansiedad, temores y resistencia. Por lo que se debe considerar en forma cuidadosa y seria.

Se debe reconocer que el Hospital Infantil de México Federico Gómez ha permanecido con éxito a lo largo de su historia, con una estructura organizacional vertical similar al ejército y casi no ha sufrido modificaciones medulares en ella, se ha adaptado a las exigencias de la demanda de la sociedad. Sin embargo el éxito no se mide solamente en la atención de los pacientes y la preparación de sus médicos la responsabilidad social también incluye a los trabajadores que son el capital humano más valioso de este Hospital.

Este trabajo de investigación puede colaborar con la Institución a su propósito, quedando abierto a futuras investigaciones que puedan aportar opiniones y sugerencias que se ajusten más en el nuevo orden social de cambio en las necesidades del sector salud mexicano.

Es necesario introducir una nueva cultura orientada a modificar de forma sustancial los procedimientos y las formas de trabajo, así como la relación de sus miembros. Lógicamente, esto requiere un liderazgo que participe en la

organización modelando su futuro a través del fortalecimiento de la cultura, ya que para comprender y para dirigir con éxito una organización es necesario haber identificado y comprendido previamente su cultura.

## **Bibliografía**

Acosta, R.J. (1992). *Liderazgo Transformador o transformativo*. Documento de trabajo del curso Teorías Organizacionales, Río Piedras: Universidad de Puerto Rico.

*Administración del Comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional* Paul Hersey. Kenneth h. Blanchard. Dewey E. Johnson. Séptima Edición. Pearson. Prentice Hall.

Bass, Bernard M.; *"Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research"*, New York: Free Press, 1981.

Bass, Bernard M.; *"Leadership and Performance Beyond Expectations"*. New York: Free Press, 1985.

Bass, Bernard M.; *"Policy implications of a new paradigm of leadership"*

Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: *Theory research and managerial applications*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publication

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row

Carlos Viesca Treviño; Martha Díaz de Kuri. *Hospital Infantil de México Federico Gomez- medio Siglo de Historia*.

Chiavenato. *"Int. A la Teoría General de la Administración."*

Davis Newstrom *Psicología de las Organizaciones* Davis Newstrom

Keith David "*Comportamiento humano en el trabajo* "

Kohlberg, L. (1980). *Stages of moral development as a basis for moral education*.  
En B. Munsey (ED) *Moral Development, Moral Education and Kohlberg*.  
Alabama: Religious Education.

Madrigal Torres Bertha *Habilidades Directivas* Mc Graw Hill México 2002

Morales, R. (1992). *Teorías organizacionales*. Trabajo presentado como requisito  
del curso Teorías Organizacionales, Universidad de Puerto Rico, Río  
Piedras

Muestreo de Encuestas de Leslie Kish, México, Editorial Diana, 1998.

Mûnch Galindo. "*Fundamentos de Administración*"

Robert N. Lussier, Christopher F. Achua "Liderazgo *Teoría- Aplicación-Desarrollo  
de habilidades*. Segunda edición Thomson. México 2005

Rodríguez Estrada Mauro *Liderazgo* segunda edición. Editorial El manual  
moderno. México 1999

Stephen Robbins (1987) *Administración Teoría y Práctica*, México, Prentice Hall

Stephen, Robbins. *Comportamiento organizacional* Edit. Pearson Educación  
décima edición México 2004

Stoner, James A *Introducción a la administración* Edit. McGraw Hill

Tannembaun y Schmidt. *Modelo lineal de liderazgo*.

## Tesis

*“La inteligencia emocional y su aplicación en el cambio organizacional”* Mtra. Ma. Del Carmen Edelmira García del Camino Reza. 2003

*Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo.* Mtra. Adriana Castañeda García 2012

## Revistas

Gaceta Médica de México. 2012; 148:502-8

Salomón Chertorivski Woldenberg y German Fajardo Dolci\*

Secretaría de Salud, México, D.F.

Universidad de Granada España artículo *40 años de la teoría de liderazgo situacional 2009*. Emilio Sánchez Santa-Bárbara y Andrés Rodríguez Fernández

[www.uaeh.edu.mx/campus/icsa/investigacion/aap/congresos/.../6.doc](http://www.uaeh.edu.mx/campus/icsa/investigacion/aap/congresos/.../6.doc) *La transición y los retos de la salud pública*. Mtra. Nava Chapa Graciela.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>

[www1.paho.org/hq/.../Políticas\\_Nacionales\\_Salud-Mexico\\_2007-2012.pdf](http://www1.paho.org/hq/.../Políticas_Nacionales_Salud-Mexico_2007-2012.pdf)

[www.mexicoevalua.org/.../MEX\\_EVA-INHOUS-GASTO\\_SALUD-LOW.p...](http://www.mexicoevalua.org/.../MEX_EVA-INHOUS-GASTO_SALUD-LOW.p...)

## ANEXOS

### Anexo 1

Test del líder Transformacional ¿Es usted un líder más transaccional que transformacional o a la inversa?

Responda las siguientes preguntas con base en la forma en que actuaría (o lo haya hecho) en un trabajo. Con base en la escala siguiente, escriba el número que mejor corresponda en el espacio en blanco que aparece a la izquierda del reactivo.

1     ---     2     ---     3     ---     4     ---     5

Estoy en desacuerdo

Estoy de acuerdo

\_\_\_1. Disfruto el cambio y me veo como agente del mismo

\_\_\_2. Soy mejor inspirando empleados con vistas a un nuevo futuro que motivándolos en su desempeño actual de trabajo

\_\_\_3. Tengo o tuve una visión de cómo puede mejorar una organización

\_\_\_4. Me percibo como alguien que se siente a gusto alentando a la gente a que exprese ideas y opiniones aunque difieran de las mías

\_\_\_5. Disfruto correr riesgos, pero no de manera irresponsable

\_\_\_6. Me gusta dedicar tiempo a pensar soluciones nuevas a problemas viejos más que aplicar soluciones existentes

\_\_\_7. Reflexiono minuciosamente antes de actuar; no soy impulsivo.

\_\_\_8. Me gusta apoyar las iniciativas de cambio, aunque la idea no funcione.

\_\_\_9. Aprendo de mi experiencia, no cometo los mismos errores.

\_\_\_10. Considero que un esfuerzo por cambiar algo para mejorarlo debe recompensarse, aunque el resultado sea decepcionante.

## INTERPRETACIÓN

Sume los números de las líneas 1 a 10, coloque su puntuación aquí\_\_\_\_ y localícela en el continuo que aparece a continuación.

10    \_\_\_    20    \_\_\_    30    \_\_\_    40    \_\_\_    50

Líder transaccional

Líder transformacional

Cuanto mayor es su puntuación, más cualidades de líder transformacional manifestara. Sin embargo, estos líderes también realizan acciones transaccionales. Además, es más sencillo ser transformacional en niveles administrativos altos que inferiores.

## Estilo de Liderazgo Universidad de Michigan

Supongamos que es usted el gerente de una unidad de trabajo. Elija un 0 (si lo haría) o un 1 (no lo haría) de acuerdo con lo que señala cada uno de los siguientes enunciados. No hay respuestas adecuadas o inadecuadas, así que no trate de buscar la respuesta correcta.

\_\_\_ 1. Haría saber a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacer cosas que no se relacionen directamente con su labor.

\_\_\_ 2. Dedicaría tiempo a hablar con mis empleados para conocerlos personalmente durante las horas de trabajo.

\_\_\_ 3. Tendría una agenda detallada de tareas por realizar durante las juntas del departamento.

\_\_\_ 4. Permitiría que los empleados llegaran tarde y salieran temprano para que pudieran ocuparse de problemas personales.

\_\_\_ 5. Establecería objetivos claros para que los empleados conocieran las necesidades que hay que satisfacer.

\_\_\_ 6. Me haría participe de los conflictos de los empleados para ayudarlos a resolverlos.

\_\_\_ 7. Dedicaría buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplen con las metas del departamento.

\_\_\_ 8. Exhortaría a los empleados a que resolvieran problemas relacionados con su trabajo sin que mediara mi autorización.

\_\_\_ 9. Me aseguraría de que los empleados realizan su labor de acuerdo con el método estándar y así me aseguraría de que se lleva acabo de manera correcta.

\_\_\_ 10. Buscaría el consejo de mis empleados al tomar decisiones.

\_\_\_ 11. Llevaría registros de la productividad de mi departamento y haría saber a los empleados como se están desempeñando.

\_\_\_ 12. Fomentaría la confianza entre mis empleados y yo, y entre los integrantes del departamento.

\_\_\_13. Adoptaría medidas correctivas inmediatas con los empleados que no están cumpliendo con los estándares o los objetivos.

\_\_\_14. Agradecería en forma personal a los empleados que satisficieran los estándares y los objetivos.

\_\_\_15. Seguiría estableciendo estándares y metas más elevadas, planteando a mis empleados el reto de cumplirlas.

\_\_\_16. Estaría abierto a discutir con los empleados problemas personales durante el horario de trabajo.

\_\_\_17. Programaría las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que cumplan con los objetivos.

\_\_\_18. Alentaría a mis empleados para que cooperaran entre si en lugar de competir uno con otro.

\_\_\_19. Me concentraría de continuo en tratar de mejorar la productividad de mi departamento mediante actividades como reducir costos.

\_\_\_20. Defendería a mis buenos empleados si mi superior o mis colegas criticaran su trabajo, en lugar de estar de acuerdo o no decir nada.

## INTERPRETACIÓN

Sume el número de veces que puso 0 (si lo haría) en los reactivos impares y colóquelos aquí \_\_\_\_ y en el continuo que aparece abajo

Estilo de      10    9      8      7      6      5      4      3      2      1    Estilo  
de

**Liderazgo de alta tarea**  
**tarea**

**Liderazgo de baja**

Sume el número de veces que puso 0 (si lo haría) de los reactivos pares y colóquelo aquí \_\_\_\_ y en el continuo que aparece abajo.

Estilo de      10    9      8      7      6      5      4      3      2      1    Estilo  
de

**Liderazgo de alta relación**  
**relación**

**Liderazgo de baja**

Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionada con las tareas, más marcada será su tendencia a enfocarse en la consecución del trabajo. Mientras mayor sea su puntuación de liderazgo relacionada con las personas, más orientado estará en satisfacer las necesidades de la gente y fomentar relaciones de apoyo.

## Anexo 3

### Perfil de Personalidad

No hay respuestas correctas o erróneas, de modo que sea sincero y enriquezca su autoconocimiento. Le sugerimos que responda el ejercicio con lápiz.

De acuerdo con la escala que aparece abajo, califique cada uno de los 25 enunciados según el grado de precisión con que lo describan. Anote un número, entre uno y siete, en la línea en blanco que aparece antes de cada frase.

**Me describe**

**Me describe ligeramente**

**No me describe**

7    6

5    4    3

2    1

\_\_\_ 1. En las situaciones que no exigen liderazgo, siempre me ofrezco para hacerme cargo.

\_\_\_ 2. Me interesa llevarme bien con los demás.

\_\_\_ 3. Tengo un buen autocontrol, no me dejo llevar por mis emociones, no me enojo ni grito.

\_\_\_ 4. Soy digno de confianza, cuando afirmo que hare algo, lo llevo a cabo bien y a tiempo.

\_\_\_ 5. Trato de hacer las cosas de manera distinta para mejorar mi desempeño.

\_\_\_ 6. Disfruto de la competencia y el triunfo, perder me molesta.

\_\_\_ 7. Me gusta tener muchos amigos e ir a fiestas.

\_\_\_ 8. Mi desempeño es bueno bajo presión.

\_\_\_ 9. Trabajo duro para tener éxito.

\_\_\_ 10. Voy a nuevos lugares y me gusta viajar

\_\_\_ 11. Soy sociable y estoy dispuesto a enfrentar a la gente cuando hay conflicto.

\_\_\_ 12. Trato de ver las cosas desde la óptica ajena.

\_\_\_ 13. Soy optimista y veo el lado positivo de las situaciones (para mí el vaso esta medio lleno no medio vacío).

- \_\_\_\_ 14 Soy una persona bien organizada
- \_\_\_\_ 15. Cuando voy a un nuevo restaurante, pido que me traigan alimentos que no he probado antes.
- \_\_\_\_ 16. Quiero llegar hasta el nivel más alto que pueda del escalafón corporativo.
- \_\_\_\_ 17. Deseo agradecerles a los demás y que me perciban como alguien muy amigable.
- \_\_\_\_ 18. Elogio a la gente y le hecho porras, no la rebajo ni la critico.
- \_\_\_\_ 19. Me limito a seguir las reglas de la organización
- \_\_\_\_ 20. Me ofrezco como voluntario para ser el primero en aprender y hacer nuevas labores en el trabajo.
- \_\_\_\_ 21. Trato de influir en los demás para que las cosas se hagan a mi modo
- \_\_\_\_ 22. Me gusta trabajar más en conjunto que solo
- \_\_\_\_ 23. Me considero un individuo tranquilo y seguro
- \_\_\_\_ 24. Me consideran como alguien en quien se puede creer, pues hago mi trabajo y no le fallo a la gente.
- \_\_\_\_ 25. Cuando alguien sugiere que se hagan las cosas de otra manera, lo respaldo y colaboro para que así sea, no salgo con letanías como: no va a funcionar, nunca lo hemos hecho, ¿Quién más lo ha hecho?, o no es posible hacerlo.

## Interpretación Test de Personalidad y Necesidades

Emocional	Empatía	Ajuste	Escrupulosidad	Apertura a la experiencia
35	35	35	35	35
30	30	30	30	30
___ 1 25	___ 2 25	___ 3. 25	___ 4 25	___ 5 25
___ 6 20	___ 7. 20	___ 8. 20	___ 9 20	___ 10 20
___ 11 15	___ 12. 15	___ 13. 15	___ 14 15	___ 15 15
___ 16 10	___ 17. 10	___ 18. 10	___ 19 10	___ 20 10
___ 21 5	___ 22 5	___ 23 5	___ 24 5	___ 25 5
___ Total Escala				

**Emocional** llamados dominantes, quieren siempre hacerse cargo de la situación, llevar la delantera, dirigir, competir, influir (extroversión) los que no tienen mucha emocionalidad prefieren ser seguidores (introversión). (1, 6, 11, 16, 21)

**Empatía** tienen los rasgos de armonía interpersonal son sociables, dedican la mayor parte del tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos. (2, 7, 17, 22)

**Ajuste** Tienen rasgos de estabilidad emocional y tienen autocontrol, tranquilidad, resisten la presión, seguros y positivos. (3, 8, 13, 18, 23).

**Escrupulosidad** rasgos relacionados con el logro, son responsables y dignos de confianza puede ser también irresponsable e informal. Están dispuestas a dar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir objetivos y lograr resultados. (4, 9, 14, 19, 24)

**Apertura a la experiencia** disposición a cambiar y probar cosas nuevas (5, 10, 15, 20, 25)

Vuelva al test de personalidad y coloque en los espacios en blanco, las puntuaciones de su perfil de personalidad de las cinco grandes dimensiones, junto a sus necesidades correspondientes. Encierre en un círculo su puntuación total respecto a cada necesidad.

Necesidad de logro se relaciona con escrupulosidad

Necesidad de poder se relaciona con emocionalidad

Necesidad de afiliación se relaciona con empatía

<b>Necesidad de logro Afiliación</b>	<b>Necesidad de poder</b>	<b>N. de</b>
(Escrupulosidad)	(Emocional)	(Empatía)
35	35	35
30	30	30
25	25	25
20	20	20
15	15	5
Puntuación total ____	Puntuación total ____	Puntuación T ____

No hay puntuación correcta o incorrecta en relación con este perfil. Para interpretar su puntuación, verifique si hay gran diferencia entre las tres puntuaciones que obtuvo respecto de las necesidades. Si son más o menos iguales, ninguna necesidad será más acentuada que las otras. Si varían, una de

las necesidades será mayor que las otras y se consideraría como la más fuerte o dominante, y la puntuación más baja sería la necesidad menos importante.

## Anexo 4

### Test de Madurez

Analice las afirmaciones siguientes y trate de responder cada pregunta, seleccionando una las cinco posibilidades, de acuerdo a lo que más se parezca a su modo de proceder en el caso dado.

Cruce con una “X” la letra que escoja.

#### Simbología

**S = Siempre**

**F = Frecuentemente**

**O = Ocasionalmente**

**R = Raramente**

**N = Nunca**

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. Si algo me molesta o estoy de mal humor, estallo fácilmente en violentos enojos.               | <b>S F O R N</b> |
| 2. Si alguien tiene o creo que tiene mala disposición hacia mí, aliento resentimientos contra él. | <b>S F O R N</b> |
| 3. Si creo que se hizo injusticia en algo, pienso demasiado en ello.                              | <b>S F O R N</b> |
| 4. Cuando debo tomar decisiones me siento seguro, no dudo estoy resuelto.                         | <b>S F O R N</b> |
| 5. Prefiero tomar responsabilidades cuando no es estrictamente                                    | <b>S F O R N</b> |

necesario que las tome.

- |  |                  |
|--|------------------|
| 6. Cuando fallo en algo suelo reconocer la falla abiertamente.   | <b>S F O R N</b> |
| 7. Cuando me topo con problemas exagero y hago mayores algunos obstáculos o dificultades que más tarde veo pequeños.                           | <b>S F O R N</b> |
| 8. Actúo por puro placer personal al idear algo o emprender algo.  | <b>S F O R N</b> |
| 9. No me gusta hacer compromisos o tratos aun cuando éstos sean razonables.  | <b>S F O R N</b> |
| 10. No me cuesta hacer un esfuerzo para entender el punto de vista de los que no están de acuerdo conmigo.                                     | <b>S F O R N</b> |
| 11. Soy de los que piden mucha planeación, efectividad y coordinación, planeo mucho, soy efectivo y siempre coordino (pido mucho y doy mucho). | <b>S F O R N</b> |
| 12. Pienso que me entienden mal, pero no pienso que yo entiendo mal a los demás.   | <b>S F O R N</b> |
| 13. No reacciono vehementemente (con mucha emoción) ante circunstancias y situaciones ordinarias.  | <b>S F O R N</b> |
| 14. Dependo mucho de los demás.  | <b>S F O R N</b> |
| 15. Soy muy dado a miedos y temores  | <b>S F O R N</b> |
| 16. Me sorprendo soñando despierto.  | <b>S F O R N</b> |
| 17. No evito lo difícil para mí, ni me resisto ante lo difícil.  | <b>S F O R N</b> |
| 18. Soy paciente ante situaciones que me son adversas.   | <b>S F O R N</b> |

19. Cuando sé que alguien me criticó pienso en las cosas que yo puedo criticar de él. **S F O R N**
20. En conversación o discusión con otros me sorprendo hablando más, y que no dejo de hablar a los otros. **S F O R N**
21. No me parece inconveniente expresar mi opinión cuando es contraria a la de mi jefe o quien tiene autoridad sobre mí. **S F O R N**
22. Trabajo o ideas elaboradas por mis compañeros o subordinados las suelo presentar como propias. **S F O R N**
23. Cuando participo en una tarea común, procuro quedarme con la mayoría de las responsabilidades posibles. **S F O R N**
24. Cuando oigo alguna crítica personal pienso que no tiene fundamento y lo mejor es olvidarse de ella. **S F O R N**
25. Me comprometo a cosas que creo fáciles y más tarde veo que son demasiado difíciles. **S F O R N**

<b><u>S</u></b>	=	
<b><u>F</u></b>	=	
<b><u>F</u></b>	=	
<b><u>O</u></b>	=	
<b><u>R</u></b>	=	
<b><u>R</u></b>	=	
<b><u>N</u></b>	=	
<b>TOTAL =</b>		

## Instrucciones para calificar el Test de Madurez

1. Subraye las letras finales (**S F O R N**) de las siguientes preguntas; 4, 5, 6, 10, 11, 13, 17, 18, 21 y 23.
2. Sume las **S** cruzadas y subrayadas, multiplique la suma por 2, y el producto anótelo en **S=**.
3. Sume las **F** cruzadas y subrayadas, multiplique la suma por 4, y el producto anótelo en **F=**.
4. Sume las **F** cruzadas no subrayadas y anote la suma en **F=**.
5. Sume las **O** cruzadas y anote la suma en **O=**.
6. Sume las **R** cruzadas no subrayadas, multiplique la suma por 4, y el producto anótelo en **R =**.
7. Sume las **R** cruzadas y subrayadas, y el total anótelo en **R=**.
8. Sume las **N** cruzadas no subrayadas, multiplique la suma por 2, y el producto anótelo en **N=**.
9. Haga la suma total y anótela en **TOTAL =**.

## Interpretación del Test de Madurez

### I. Valores de las preguntas:

	<b>S</b>	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>
<b>Puntos</b>	0	1	2	4	2
<b>Totales</b>	0	25	50	100	50

### II. Escala

<b>Puntos</b>	<b>Nivel de Madurez</b>
0 a 25 = <b>I</b>	INFANCIA
26 a 45 = <b>A</b>	ADOLESCENCIA
46 a 65 = <b>J</b>	JUVENTUD (MADUREZ CON CRISIS)
66 a 86 = <b>E</b>	EDAD ADULTA
86 a 100 = <b>M</b>	MADUREZ

## Anexo 5

### Potencial de Liderazgo

En el presente ejercicio de autoevaluación no hay respuestas correctas o incorrectas, de modo que no crea que lo que piensa es la verdad absoluta. Sea honesto al responder a las preguntas para conocerse mejor y su comportamiento respecto al liderazgo.

Cada par de enunciados vale en total 5 puntos, la suma de la puntuación combinada de cada uno debe ser igual a 5

A continuación figura la puntuación para cada par de enunciados:

0-5 o 5-0 uno de los enunciados lo refleja completamente y el otro no.

1-4 o 4-1 uno de los enunciados en términos generales y el otro no

2-3 o 3-2 ambos enunciados lo describen, aunque en uno se refleja ligeramente más.

1 \_\_\_ Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas

\_\_\_ Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo

2 \_\_\_ Cuando no estoy a cargo, suelo expresarle mi opinión al jefe para mejorar el desempeño.

\_\_\_ Cuando no estoy a cargo me limito a hacer lo que mi superior me indica y no hago comentarios.

3 \_\_\_ Me interesa y estoy dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las lleve a cabo

\_\_\_ No me interesa influir en los demás

4 \_\_\_ Cuando estoy a cargo, me interesa compartir las responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo.

\_\_\_ Cuando llevo la batuta, lo que me interesa es dirigir al grupo

5 \_\_\_ Me interesan los objetivos claros, desarrollar y poner en marcha planes para lograrlo

\_\_\_ Me interesan las metas generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan

6 \_\_\_\_ Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y llevar acabo cosas nuevas

\_\_\_\_ Me gusta la estabilidad, o hacer mi trabajo siempre de la misma manera, más vale bueno conocido, que malo por conocer

7 \_\_\_\_ Disfruto el trabajo con los demás y ayudarlos a lograr sus objetivos

\_\_\_\_ En realidad no me gusta trabajar con los demás; que cada quien se las arregle como pueda.

\_\_\_\_ **Total**

## Interpretación del Test Potencial de Liderazgo

Para que determine su puntuación, sume las cifras (0-5) del primer enunciado de cada par; no sume las del segundo enunciado. El total debe hallarse entre 0-35. Coloque su puntuación en el continuo de la columna derecha. Cuanto más elevada sea su puntuación mayores serán sus responsabilidades de ser un líder eficaz.

0-----5-----10-----15-----20-----25-----30-----35

**Potencial de liderazgo bajo**

**Potencial de liderazgo elevado**

## Anexo 6

### Test de Liderazgo T-P

Las siguientes frases describen aspectos del comportamiento de liderazgo. Responda a cada frase conforme a la manera en que sería más probable que actuara usted si fuera el líder de un grupo de trabajo. Trace un circulo alrededor de la letra correspondiente si lo más probable es que se comportara de la forma descrita: siempre (S), frecuentemente (F), ocasionalmente (O), raramente (R), o nunca (N).

- S F O R N \_\_\_\_\_ 1.- Si yo fuera el líder de un grupo de trabajo.....Lo más probable es que actuara como portavoz del grupo.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 2.- Fomentaría que se trabajara tiempo extra.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 3.- Les daría plena libertad en su trabajo a los miembros.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 4.- Fomentaría el uso de procedimientos uniformes.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 5.- Les dejaría su propio juicio para resolver los problemas.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 6.- Recalcaría que hay que superar a los otros grupos que compitan.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 7.- Hablaría como representante del grupo.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 8.- Empujaría a los miembros a que se esforzaran más.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 9.- Sometería a la consideración del grupo mis ideas.

- S F O R N \_\_\_\_\_ 10.- Dejaría a los miembros que hicieran su trabajo como mejor les pareciera.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 11.- Me pondría a trabajar duro para conseguir una promoción.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 12.- Sería capaz de tolerar incertidumbres y aplazamientos.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 13.- Hablaría en nombre del grupo cuando hubiera visitantes.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 14.- Haría que el trabajo avanzara a un ritmo acelerado.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 15.- Les presentaría su trabajo a los miembros y los dejaría hacerlo a su manera.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 16.- Resolvería los conflictos que aparecieran dentro del grupo.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 17.- Me fijaría mucho en los detalles.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 18.- Representaría al grupo en las reuniones con otros grupos
- S F O R N \_\_\_\_\_ 19.- Estaría renuente a darles libertad de acción a los miembros.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 20.- Yo mismo decidiría qué hay que hacer y cómo.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 21.- Estaría presionando para aumentar la producción
- S F O R N \_\_\_\_\_ 22.- Les daría a algunos miembros autoridad que yo podría conservar.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 23.- Las cosas saldrían comúnmente como yo las predije
- S F O R N \_\_\_\_\_ 24.- Le dejaría al grupo un alto grado de iniciativa.

- S F O R N \_\_\_\_\_ 25.- Señalaría a los miembros del grupo tareas específicas.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 26.-Estaría dispuesto a hacer los cambios necesarios.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 27.- Les pediría a los miembros del grupo que trabajaran más.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 28.- Confiaría en que los miembros del grupo usarían un buen juicio.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 29.- Distribuiría el trabajo que hay que hacer.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 30.- Me negaría a explicar mis acciones.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 31.- Persuadiría a los demás de que mis ideas eran para su bien y el bien del grupo.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 32.- Permitiría que el grupo fijara su propio ritmo.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 33.- Presionaría al grupo a producir más que antes.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 34.- Actuaría sin consultar al grupo.
- S F O R N \_\_\_\_\_ 35.- Les ordenaría a los miembros del grupo seguir reglas y normas uniformes.

**T**\_\_\_\_\_ **P**\_\_\_\_\_

## Para calificar el Test de Liderazgo T – P

1. Si circuló S o F ponga 1 en las siguientes preguntas:

De la 1 a 7

De 9 a 11

De 13 a 16

De 20 a 29

De 31 a 33

2. Si circuló R o N ponga 1 en las siguientes preguntas:

8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

3. Circule si puso 1 en las preguntas: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

La suma de los 1 circulados da el total **P** que significa liderazgo orientado a las personas. Y los 1 no circulados dan el total **T** que es el estilo de liderazgo orientado a la tarea.

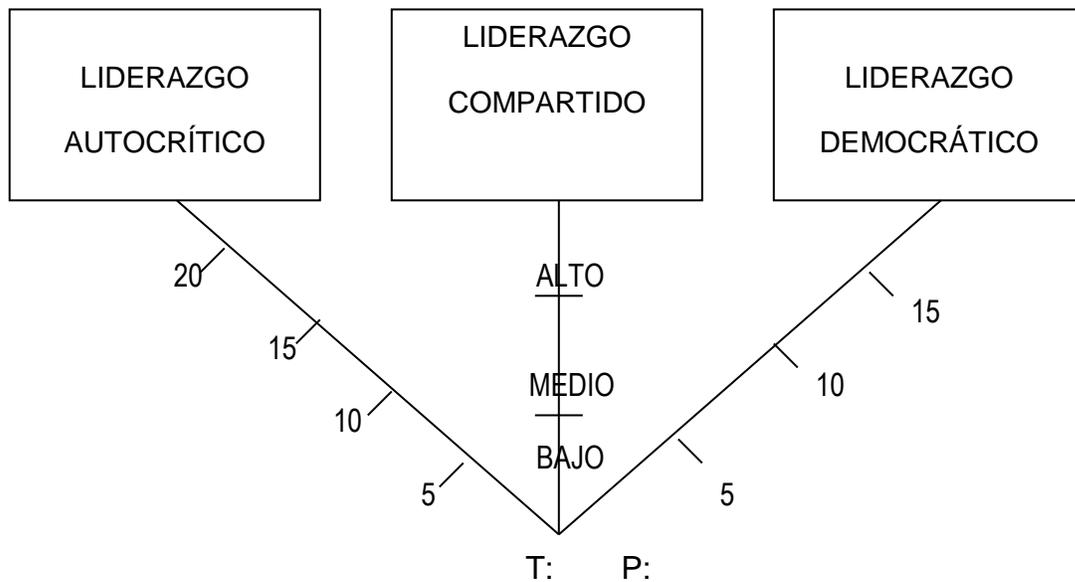
# Hoja de Perfil del Estilo de Liderazgo

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
GRUPO

PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO:

Instrucciones: A fin de indicar su estilo de liderazgo, en el cuadro de abajo señale su calificación de conductas de tareas (T) sobre la flecha de la izquierda y señale su calificación de conductas hacia las personas (P). Dibuje una línea recta que una las calificaciones de P y T; el punto en el que tal línea cruce la fecha de liderazgo compartido indica su calificación en ese respecto.



Liderazgo compartido que resulta del balance del interés por el trabajo y el interés por las personas.

## Anexo 7

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Antig P	64	0	20	6.20	6.079
Antig I	64	0	42	16.55	11.272
Edad	64	29	71	48.44	10.363
Sexo	64	1	2	1.31	.467
Escol	64	2	6	3.72	1.119
N válido (según lista)	64				

### Estadísticos descriptivos

	Asimetría	
	Estadístico	Error típico
Antig P	1.240	.299
Antig I	.398	.299
Edad	.278	.299
Sexo	.829	.299
Escol	-.397	.299

### Estadísticos

		Antig P	Antig I	Edad	Sexo	Escol
N	Válidos	64	64	64	64	64
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	6.20	16.55	48.44	1.31	3.72
	Mediana	4.50	17.00	48.00	1.00	4.00
	Moda	2	5 <sup>a</sup>	45	1	4
	Desv. típ.	6.079	11.272	10.363	.467	1.119
	Mínimo	0	0	29	1	2
	Máximo	20	42	71	2	6
Percentiles	25	2.00	7.00	42.00	1.00	3.00
	50	4.50	17.00	48.00	1.00	4.00
	75	8.00	25.00	54.75	2.00	4.75

. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

### Anexo 8

#### Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	44	68.8	68.8	68.8
	2	20	31.3	31.3	100.0

### Estadísticos

		Antig P	Antig I	Edad	Sexo	Escol	
N	Válidos	64	64	64	64	64	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
	Media	6.20	16.55	48.44	1.31	3.72	
	Mediana	4.50	17.00	48.00	1.00	4.00	
	Moda	2	5 <sup>a</sup>	45	1	4	
	Desv. típ.	6.079	11.272	10.363	.467	1.119	
	Mínimo	0	0	29	1	2	
	Máximo	20	42	71	2	6	
	Percentiles	25	2.00	7.00	42.00	1.00	3.00
		50	4.50	17.00	48.00	1.00	4.00
75		8.00	25.00	54.75	2.00	4.75	
Total		64	100.0	100.0			

Anexo 8

### Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	15	23.4	23.4	23.4
	3	5	7.8	7.8	31.3

4	28	43.8	43.8	75.0
5	15	23.4	23.4	98.4
6	1	1.6	1.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

### Estadísticos

		L transf	T Tarea	T Relac	TP Emoc	TP EMPA	TPAjuste
N	Válidos	64	64	64	64	64	64
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	39.33	8.02	7.45	23.88	24.06	28.17
	Mediana	41.00	9.00	8.00	24.00	24.00	29.00
	Moda	41	10	8	24	21 <sup>a</sup>	33
	Desv. típ.	6.672	2.746	2.363	4.084	4.771	3.786
	Mínimo	13	0	1	14	10	17
	Máximo	49	10	10	32	33	33
	Percentiles	25	36.00	7.00	6.25	21.00	21.00
	50	41.00	9.00	8.00	24.00	24.00	29.00
	75	44.00	10.00	9.00	27.00	28.00	31.00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

### Estadísticos

		TP Escrup	TPApertura	N. de poder	N. de Afiliac	N de Logro	Tmadu
N	Válidos	64	64	64	64	64	64
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	29.17	27.44	23.88	24.22	29.17	58.34
	Mediana	30.00	28.00	24.00	24.50	30.00	59.00
	Moda	31	31	24	21 <sup>a</sup>	31	60
	Desv. típ.	3.579	4.066	4.084	4.799	3.579	10.953
	Mínimo	20	15	14	10	20	31
	Máximo	35	35	32	33	35	83
	Percentiles	25	27.00	25.25	21.00	21.00	27.00
	50	30.00	28.00	24.00	24.50	30.00	59.00
	75	32.00	31.00	27.00	28.00	32.00	64.00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

### Estadísticos

		Potenc de L	TLT-P T	TLT-P P
N	Válidos	64	64	64
	Perdidos	0	0	0
	Media	27.17	7.47	2.27
	Mediana	28.50	7.50	2.00

	Moda	27	8	3
	Desv. típ.	7.792	1.843	1.073
	Mínimo	0	4	0
	Máximo	38	11	4
Percentiles	25	26.00	6.00	2.00
	50	28.50	7.50	2.00
	75	31.75	9.00	3.00

## Anexo 9

### Correlaciones

		Edad	L transf	T Tarea	T Relac	TP Emoc	TP EMPA	TPAjuste
Edad	Correlación de Pearson	1	-.022	-.052	-.008	.240	.190	.134
	Sig. (bilateral)		.862	.686	.953	.056	.133	.291
	N	64	64	64	64	64	64	64
L transf	Correlación de Pearson	-.022	1	-.025	.066	.134	.184	.258*
	Sig. (bilateral)	.862		.847	.605	.292	.145	.040
	N	64	64	64	64	64	64	64
T Tarea	Correlación de Pearson	-.052	-.025	1	.620**	.040	-.066	.036

	Sig. (bilateral)	.686	.847		.000	.755	.607	.775
	N	64	64	64	64	64	64	64
T Relac	Correlación de Pearson	-.008	.066	.620**	1	.152	.052	-.023
	Sig. (bilateral)	.953	.605	.000		.230	.681	.857
	N	64	64	64	64	64	64	64
TP Emoc	Correlación de Pearson	.240	.134	.040	.152	1	.284*	.213
	Sig. (bilateral)	.056	.292	.755	.230		.023	.091
	N	64	64	64	64	64	64	64
TP EMPA	Correlación de Pearson	.190	.184	-.066	.052	.284*	1	.557**
	Sig. (bilateral)	.133	.145	.607	.681	.023		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
TPAjuste	Correlación de Pearson	.134	.258*	.036	-.023	.213	.557**	1
	Sig. (bilateral)	.291	.040	.775	.857	.091	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64
TP Escrup	Correlación de Pearson	.016	.071	.022	.026	.172	.387**	.452**
	Sig. (bilateral)	.898	.575	.861	.837	.174	.002	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64

TPApertura	Correlación de Pearson	.173	.164	-.006	.181	.326**	.407**	.552**
	Sig. (bilateral)	.171	.195	.961	.153	.008	.001	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
N. de poder	Correlación de Pearson	.240	.134	.040	.152	1.000**	.284*	.213
	Sig. (bilateral)	.056	.292	.755	.230	.000	.023	.091
	N	64	64	64	64	64	64	64
N. de Afiliac	Correlación de Pearson	.178	.167	-.041	.046	.308*	.966**	.595**
	Sig. (bilateral)	.160	.188	.746	.720	.013	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
N de Logro	Correlación de Pearson	.016	.071	.022	.026	.172	.387**	.452**
	Sig. (bilateral)	.898	.575	.861	.837	.174	.002	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
Tmadu	Correlación de Pearson	-.111	.199	-.047	-.048	-.135	.110	.051
	Sig. (bilateral)	.383	.115	.714	.704	.289	.386	.691
	N	64	64	64	64	64	64	64
Potenc de L	Correlación de Pearson	.109	.186	-.080	-.135	.152	-.012	.080
	Sig. (bilateral)	.391	.140	.528	.286	.230	.923	.529

	N	64	64	64	64	64	64	64
TLT-P T	Correlación de Pearson	.048	-.098	.108	-.039	.132	.152	.138
	Sig. (bilateral)	.706	.441	.394	.762	.297	.231	.275
	N	64	64	64	64	64	64	64
TLT-P P	Correlación de Pearson	-.149	.201	.166	.108	-.025	-.025	.161
	Sig. (bilateral)	.240	.112	.191	.394	.845	.844	.205
	N	64	64	64	64	64	64	64

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Correlaciones

		TP Escrup	TPApertura	N. de poder	N. de Afiliac	N de Logro	Tmadu
Edad	Correlación de Pearson	.016	.173	.240	.178	.016	-.111
	Sig. (bilateral)	.898	.171	.056	.160	.898	.383
	N	64	64	64	64	64	64
L transf	Correlación de Pearson	.071	.164	.134	.167	.071	.199
	Sig. (bilateral)	.575	.195	.292	.188	.575	.115
	N	64	64	64	64	64	64

T Tarea	Correlación de Pearson	.022	-.006	.040	-.041	.022	-.047
	Sig. (bilateral)	.861	.961	.755	.746	.861	.714
	N	64	64	64	64	64	64
T Relac	Correlación de Pearson	.026	.181	.152	.046	.026	-.048
	Sig. (bilateral)	.837	.153	.230	.720	.837	.704
	N	64	64	64	64	64	64
TP Emoc	Correlación de Pearson	.172	.326**	1.000**	.308*	.172	-.135
	Sig. (bilateral)	.174	.008	.000	.013	.174	.289
	N	64	64	64	64	64	64
TP EMPA	Correlación de Pearson	.387**	.407**	.284*	.966**	.387**	.110
	Sig. (bilateral)	.002	.001	.023	.000	.002	.386
	N	64	64	64	64	64	64
TPAjuste	Correlación de Pearson	.452**	.552**	.213	.595**	.452**	.051
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.091	.000	.000	.691
	N	64	64	64	64	64	64
TP Escrup	Correlación de Pearson	1	.460**	.172	.402**	1.000**	-.065
	Sig. (bilateral)		.000	.174	.001	.000	.609

	N	64	64	64	64	64	64
TPApertura	Correlación de Pearson	.460**	1	.326**	.425**	.460**	.025
	Sig. (bilateral)	.000		.008	.000	.000	.842
	N	64	64	64	64	64	64
N. de poder	Correlación de Pearson	.172	.326**	1	.308*	.172	-.135
	Sig. (bilateral)	.174	.008		.013	.174	.289
	N	64	64	64	64	64	64
N. de Afiliac	Correlación de Pearson	.402**	.425**	.308*	1	.402**	.108
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.013		.001	.394
	N	64	64	64	64	64	64
N de Logro	Correlación de Pearson	1.000**	.460**	.172	.402**	1	-.065
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.174	.001		.609
	N	64	64	64	64	64	64
Tmadu	Correlación de Pearson	-.065	.025	-.135	.108	-.065	1
	Sig. (bilateral)	.609	.842	.289	.394	.609	
	N	64	64	64	64	64	64
Potenc de L	Correlación de Pearson	.021	-.042	.152	.034	.021	.085

	Sig. (bilateral)	.872	.742	.230	.791	.872	.502
	N	64	64	64	64	64	64
TLT-P T	Correlación de Pearson	.168	.084	.132	.196	.168	-.236
	Sig. (bilateral)	.184	.507	.297	.120	.184	.060
	N	64	64	64	64	64	64
TLT-P P	Correlación de Pearson	.025	.031	-.025	-.002	.025	.345**
	Sig. (bilateral)	.844	.807	.845	.986	.844	.005
	N	64	64	64	64	64	64

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).