

112109

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

zej



**FACULTAD DE MEDICINA  
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES**

Instituto Mexicano del Seguro Social

**HOSPITAL GENERAL CENTRO MEDICO "LA RAZA"  
CURSO DE ESPECIALIZACION EN PEDIATRIA MEDICA**

**ACEPTACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN  
RESIDENTES MEDICOS EN EL HOSPITAL GRAL.  
DEL C.M.R.**

**TESIS DE POSGRADO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE :  
ESPECIALISTA EN  
PEDIATRIA MEDICA**

**P R E S E N T A :**

**DRA. MARIA TERESA IRMA GONZALEZ JACOME**

**ASESORA: DRA. LAQUELINE SANCHEZ ESCOBAR**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO, D. F.**

**1989**



**IMSS**



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.

## I N D I C E

HOJA DE TITULO .....	1
OBJETIVO .....	2
MARCO TEORICO DE REFERENCIA.....	3
PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
HIPOTESIS.....	9
ESPECIFICACION DE VARIABLES.....	10
TAMAO DE LA MUESTRA.....	11
CRITERIOS PARA LA SELECCION DE LOS GRUPOS.....	12
RECURSOS.....	13
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	14
DISEO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	15
CONTROL DE PUNTAJE DE LA ENCUESTA.....	16a
TEST DE LIDERAZGO.....	17
METODO ESTADISTICO.....	20
ASPECTOS ETICOS.....	21
RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	22
DISTRIBUCION DEL ESTILO DE LIDERAZGO.....	25
CONTRASTACION DE HIPOTESIS.....	29
CONCLUSIONES.....	33
SUGERENCIAS.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	38

T I T U L O

"ACEPTACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO

EN RESIDENTES MEDICOS"

EN EL HOSPITAL GENERAL DEL C.H.R.

## O B J E T I V O

Identificar el estilo de Liderazgo que -  
ejercen los coordinadores y las diferen-  
cias que existen en la aceptación del --  
mismo entre los grupos de residentes de  
2º y 3º del área de Pediatría Médica.

MARCO TEORICO DE REFERENCIA

En México existen diversas instituciones que tienen a su cargo - el prestar servicios de seguridad social incluidos en ellos los servicios de salud. La creciente demanda de dichos servicios hace necesaria la preparación de personal médico en diversas áreas especializadas de la medicina. Dentro del curso de Especialización en Pediatría Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, se tiene comprendido como objetivo formar profesionales especializados en conocimientos y habilidades y con las aptitudes necesarias para proporcionar al individuo en edad pediátrica, las medidas de atención adecuadas a promover, mantener y recuperar la salud, con la presencia básica de una actitud positiva frente a la función social de la medicina y a los objetivos institucionales, así como una orientación preventiva y no solo curativa con enfoque sobre los problemas de salud más importantes en su comunidad.

Respecto a todo lo anterior se concluye como objetivo explícito de la residencia médica asegurar el proceso Enseñanza-Aprendizaje óptimo para la formación del especialista; como objetivos implícitos asegurar la continuidad en el proceso de asistencia oportuna, - humana y de alta calidad así como estimular al establecimiento de - la autocrítica y la reflexión de la relación Asistencia-Docencia, a través de la investigación que permita la transformación de la realidad.

La necesidad del postgrado en Medicina se solventa a través de una educación integral que vincule la teoría y la práctica mediante las experiencias de aprendizaje que se inicia en los Hospitales Generales de Zona, se continúa en los Hospitales de Alta Especialidad y se proyecta a prácticas en campo rural mexicano.(1)

Esta presencia de residentes se ha traducido en un estímulo a la educación médica continua que se refleja en la calidad de la atención. La organización de las instituciones de salud se basa en la teoría general de sistemas de la cual se valen las expresiones de alta complejidad para facilitar su dirección. Para entender el complejo engranaje del Instituto Mexicano del Seguro Social, es necesario ubicarse con éste marco que permite orientar y delimitar las actitudes

des del personal médico, paramédico, administrativo y la de los pacientes y sus familiares demandantes de servicios. (1)(2)(3)

Administrativamente el Hospital General del Centro Médico La Raza, tiene una estructura orgánica ya determinada, en ella se aprecian los tramos de control de autoridad que tiene el Director quien es responsable general del funcionamiento de los diferentes departamentos o servicios para cumplir su labor.

De la misma manera la residencia de especialidad también amerita de una organización en la que haya una coordinación para el desempeño armónico en los servicios con énfasis durante las prácticas clínicas complementarias en las cuales son responsables de prestar servicios y mantener contacto directo con la población.

Para el logro de un desarrollo grupal es necesario establecer coordinadores de residentes. La selección de los coordinadores que fungirán como tales durante el 3er. año de la especialidad se realiza mediante la postulación inicial de 10 a 12 candidatos del 2º año mediante un censo de los jefes de servicio y las opiniones de los residentes del año inmediato superior, posteriormente se revisa los antecedentes de dichos candidatos para identificar a los 6 más aptos aunado a la opinión de algunos residentes del mismo año. Las funciones que deben desempeñar abarcan gran parte del proceso administrativo concediéndoles autoridad para la toma de decisiones durante la supervisión y coordinación de las actividades con los demás residentes así como la responsabilidad en dichas decisiones. El buen desempeño en las actividades correspondientes depende de su capacidad como líder así como de la madurez del grupo. (4)

En esta organización el liderazgo formal lo asigna la estructura misma, no así el no formal. Es importante por lo anterior definir primero los conceptos como: ¿qué es un líder?, ¿cuándo se dice que en realidad un liderazgo se aceptó?, ¿cuáles son las principales teorías sobre Liderazgo?. Con frecuencia se interpreta como líder a un caudillo o dirigente, pero dicha definición resulta insuficiente, más que eso, ésta es la persona capaz de provocar el cambio más efectivo en el desempeño de un grupo, aquel que forma seguidores sin-

perder de vista la finalidad de alcanzar objetivos comunes. Cuando extrapolamos ésto a la enseñanza, éste líder detecta los puntos clave que dirigen o guían al grupo para el logro de los objetivos de una tarea propuesta con la consigna de llegar todos juntos y a tiempo a ello. Al usar la frase "aceptación del estilo de liderazgo" nos referimos al acto de recibir o admitir con gusto y voluntariamente las decisiones del líder para lo que es importante que éste actúe por medios persuasivos y en mérito de una aceptación de sus seguidores.

Como consecuencia de lo anterior el mando no es un fenómeno individual sino el resultado de interacciones sociales. Si bien la tarea de la toma de decisiones queda a cargo de la persona con autoridad formal (por nombramiento), en la medida que la autoridad no formal se gana, los resultados serán óptimos pues satisficarán las necesidades de logro, poder y seguridad personales, se dará estructura dinámica a la organización, se exaltará el esfuerzo humano y se tendrá función económica y social. (4)(5)(6)(7)

Sabemos que la disposición y entrega institucionales están condicionadas por varias causas ajenas al líder en las que éste no puede influir tales como: la crisis nacional, el incremento de las cargas de trabajo, la adaptación al medio etc., la excepción a ello es el estilo propio que cada líder tiene para actuar. (3)

En el pasado varias personalidades se dieron a la tarea de identificar las características de los líderes. Ghiselli menciona primeramente a la inteligencia, personalidad, tareas sociales, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y también la forma de realizar un trabajo como rasgos del líder clasificándolo como: AUTOCRÁTICO - DEMOCRÁTICO - LAISSEZ FAIRE. (2)(6)(7) (8) (11)

El Autocrático es aquel en que el líder toma las decisiones y las comunica a su grupo, la orientación está dirigida al cumplimiento de una tarea (productividad). En el Democrático el líder presenta ideas al grupo, tiene una orientación a compartir la toma de decisiones dando libertad a los subordinados para sugerencias (eleva la productividad y la moral). El estilo Laissez-faire es aquel que permite la completa libertad a los subordinados, tiene orientación hacia las relaciones interpersonales. De acuerdo a los estilos mencio

ados puede haber por tanto variaciones utilizando el poder desde - lo impositivo, hasta la total libertad.

Likert establece más tarde en su clasificación 4 sistemas a saber:

- Sistema 1 Explotadora - Autoritaria
- Sistema 2 Benevolente - Autoritaria
- Sistema 3 De consulta
- Sistema 4 Participativo y de Grupo

De acuerdo a este autor , los primeros se basan en el autocratimo y los últimos en la confianza. Quien aplica el sistema 4 tiene - más éxito, es más efectivo en la fijación de metas, en sus logros y en general es más productivo, sin embargo se le hacen algunas críticas por su mayor utilización en grupos pequeños y el que quizá, - los resultados sean más bien reflejos de la prosperidad de la empresa.(6) (7)(11)

Por su parte Fiedler emite la teoría de Contingencia, empujando que en ésta, la habilidad para ejercer influencia depende del grupo y del grado en que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al grupo. De acuerdo a éste existen 3 dimensiones - críticas de la situación de liderazgo:

- 1) El poder del puesto.
- 2) La estructura de la tarea.
- 3) Las relaciones entre el líder y los miembros.

En función de estas dimensiones se postulan 2 estilos de liderazgo:

- a) el orientado principalmente hacia las tareas.
- b) el orientado hacia las buenas relaciones interpersonales.

Se denomina a una situación como favorable cuando permita al líder ejercer influencia sobre el grupo. El líder puede ser efectivo en - una situación determinada pero inefectivo en otra, por lo tanto, él se podrá encontrar en 8 situaciones de acuerdo a las diversas combinaciones de los factores mencionados: el estilo orientado hacia las tareas resulta más efectivo cuando las situaciones son totalmente - favorables ó desfavorables.(4)(7) (11)

Por último mencionaremos la teoría de Camino y Meta que engloba a diversas teorías de motivación y liderazgo y que cataloga al líder

der como un facilitador para el grupo en el logro de sus metas. Situándose en el momento de la toma de decisiones, el líder resulta - flexible e influye en los cambios necesarios al logro de dicha meta y da como consecuencia satisfacciones. (3)(4)(7)(11)

Es importante no olvidar a dos parejas de investigadores que también aportaron conceptos importantes sobre el tema. La primera formada por Blake y Mouton quienes elaboraron la teoría de la rejilla administrativa con base en la preocupación tanto por la producción, como por las personas queriéndose significar "de qué manera se preocupan" ya sea de las personas como de la producción. Para ellos existen 4 estilos básicos:

Estilo 1.1 Administración empobrecida.

Estilo 9.9 Administración de equipo.

Estilo 1.9 Administración Club campestre.

Estilo 9.1 Administración autocrática de tarea.

En cualquier lugar de la rejilla se podrán ubicar los estilos teniendo éstos por tanto, los que se sitúan en la posición central - 5.5 se ocupan tanto por la producción como por las personas. Si bien indican en donde se ubica al líder, no indica por qué cae en dicha posición.(6) (ver apéndices)

La segunda pareja en cuestión fué la de Tannenbaum y Warren H -- Schmit. Ellos mencionan la adaptación a situaciones diferentes participando tanto la posición del líder como la de los subordinados, por tanto hay una gama de estilos variable: Autocrático, Consultivo participativo, democrático y permisivo. Los tres elementos de importancia son las fuerzas en la personalidad del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.(5) (ver apéndices).

En el Hospital General del C.M.R. existen actualmente 10 residentes de postgrado de los cuales la del área de Pediatría Médica es la más numerosa. Para facilitar la labor técnica-médica es necesario contar con coordinadores de residentes, en vista de que desconocemos en una situación de "iguales" cómo se capta el estilo de liderazgo del coordinador aunado a que en nuestro medio se tienen pocos estudios al respecto, consideramos de suma importancia el realizar una investigación al respecto de dicho estilo así como el grado de aceptación por los residentes del 2º como del 3er año.(9)(10)

Consideramos útil para el estudio el empleo de una clasificación basada en el uso de autoridad (Autocrático-Democrático-Laissez-faire) por su sencillez y claridad. En ella el estilo que se emplea está determinado por la situación que se presenta. Esta clasificación nos resultó útil así mismo por la cualidad de permitirnos jerarquizar - en 3 rangos al estilo: Alto, Medio, Bajo, ésto favorece una visión más precisa del mismo y propicia la identificación de cambios en - cuanto al nivel en que se ejerce determinado estilo de liderazgo, - mediante seguimientos a largo plazo.

¿Cuál es el estilo más recomendado?. Aún cuando los autores de - las distintas teorías de liderazgo emplean nominaciones aparentemen- te diferentes, todas tienen puntos en común y sugieren el estilo - democrático en base a que los sistemas que lo emplean son más produc- tivos, tienen costos más bajos, adoptan las actitudes más favora- bles hacia la supervisión y la organización al mismo tiempo satisfi- cen las necesidades de los individuos y, que si bien puede variar su aplicación, ésta es factible a todos los tipos de situaciones.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El estilo de Liderazgo de los Coordinadores tiene diferente aceptación entre los Residentes de 2º año y los de 3º del área de Pediatría Médica?

## H I P O T E S I S

- Ho<sup>a</sup> El estilo de Liderazgo de los Coordinadores tiene igual aceptación en tre los residentes de 2<sup>o</sup> año y los de 3<sup>o</sup> del Área de Pediatría Médica.
- Hi<sup>a</sup> El estilo de Liderazgo de los Coordinadores tiene diferente aceptación entre los residentes de 2<sup>o</sup> año y -- los del 3<sup>o</sup> del Área de Pediatría Mé dica.

## ESPECIFICACION DE VARIABLES

### 1) Variable Independiente

Estilo de Liderazgo ejercido por los Coordinadores de residentes de 2º -- año y de 3º del Área de Pediatría M.

### 2) Variable Dependiente

Aceptación del estilo de Liderazgo - que ejercen los coordinadores, por - los residentes de 2º año y de 3º del Área de Pediatría Médica.

## ESCALA DE MEDICION DE LAS VARIABLES

- 1) VI : Determinística, nominal y discreta.  
 2) VD : Aleatoria, nominal y discreta.

## TIPO DE ESTUDIO

- Prospectivo
- Observacional
- Comparativo
- Transversal

### TAMARO DE LA MUESTRA

Se trabajó toda la población que reunió -  
los criterios de estudios ya específica -  
dos tanto para los coordinadores como pa-  
ra los residentes de 2º y 3º de Ped. Méd.

### UNIVERSO DE TRABAJO

Residentes de 2º y 3º del Área de Pediatría -  
ría Médica del I.M.S.S.

## CRITERIOS PARA SELECCIONAR LOS GRUPOS .

### I. Para los coordinadores.

#### 1. De Inclusión:

- 1.1 Ser residente de 3er. año de Pediatría Médica adscrito al HG del CMR del IMSS en el año lectivo 1988/89.
- 1.2 Haber sido nombrado formalmente Coordinador de residentes.
- 1.3 Haber estado en contacto con los residentes de 2º y 3º de Pediatría Médica por un lapso de 4 meses previo al estudio.

#### 2. De No Inclusión:

- 2.1 Residentes coordinadores de otras áreas no pediátricas.
- 2.2 Residentes coordinadores de otras áreas No pediátricas.

#### 3. De Exclusión:

- 3.1 Ser dado de baja de la Institución en el año lectivo.
- 3.2 Haber sido destituido de su cargo formal.
- 3.3 No estar en contacto con los residentes.

### II. Para el grupo de residentes.

#### 1. De Inclusión:

- 1.1 Ser residente de 2º ó 3º del área de Pediatría Médica del HG del CMR del IMSS, en el año lectivo 1988/89.

#### 2. De No Inclusión:

- 2.1 Residentes de 2º y 3º de otras áreas No Pediátricas
- 2.2 Residentes de Ped. Méd. foráneos rotando por servicios del hospital.
- 2.3 Residentes de 2º y 3º en periodos vacacionales, con permisos, incapacidades ó en comisión de campo en Coahuila al momento de la aplicación de la encuesta.

#### 3. De Exclusión:

- 3.1 Ser dado de baja de la Institución en el año lectivo.

## RECURSOS

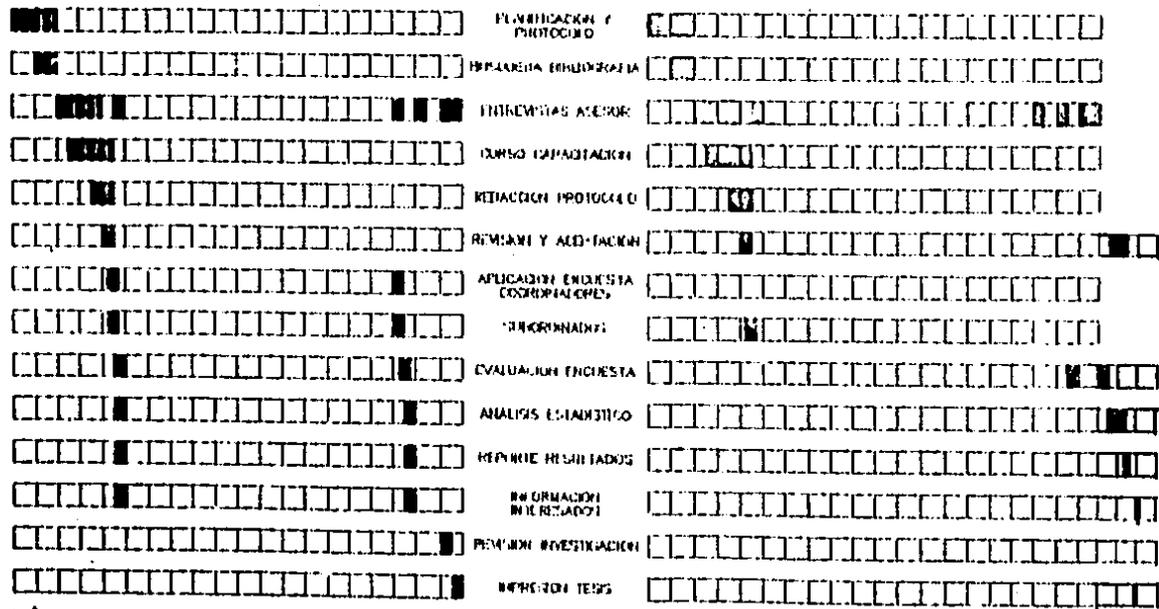
- a) Humanos:
- 1 médico investigador
  - 1 residente de Pediatría Med.
- b) Materiales:
- Test de Liderazgo
  - Tablas de distribución de frecuencia
  - Gráfica de perfil del estilo de liderazgo.
  - lápiz, goma de borrar, papel, máquina de escribir, engrapadora, regla.
- c) Financiamiento:
- Tiraje de las encuestas por el Dpto. de Enseñanza e Investigación del HG del C.M.R., I.M.S.S.
  - Recursos del investigador.

DEPENDENCIA : IMSS

FECHA DE INICIO : MAYO 10, 1988

NOMBRE DEL PROGRAMA : INVESTIGACION LIDERAZGO

TIEMPO PLANEADO



→ MAYO 10 1988

NOV 1988 ←

☐ = 10 Días

ELABORÓ: DRA. GONZALEZ JACOME  
FECHA DE TERMINACION

## DISEÑO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .

Una vez que se seleccionó a la población para el estudio, se procedió a la aplicación de la encuesta a los residentes de 2º y 3º - que cumplieron los requisitos. Por separado cada grupo se les hizo incapié en que contestaran en forma anónima y en completa libertad el test de Liderazgo por cada coordinador con quienes estuvieron en contacto por lo menos 4 meses previos inmediatos al encuestamiento.

Fueron necesarios dos sesiones, 1 para cada 3 coordinadores debido a que en forma alternada los otros 3 estuvieron comisionados en COPLAMAR (3 ausentes:3 presentes, 3 presentes:3 ausentes).

Para determinar el estilo de liderazgo predominante se elaboró - una tabla de distribución de frecuencias de las observaciones hechas por los residentes de 2º año y otra por las de los de 3º. El puntaje obtenido se llevó a una grafica resultante de intereses obteniéndose el predominio del mismo. (Autocrático-Democrático-Laissez faire; alto medio, bajo).

Para determinar el grado de aceptación del estilo de liderazgo se tomaron las 10 últimas preguntas del test de liderazgo. De éstas las dos afirmativas (SF) se les dió valor de 2 puntos, a las dos negativas (RN) se les dió 0 puntos y a la intermedia (O), 1 punto. Quienes obtuvieron puntaje 0 a 6 fueron catalogados como con Mala aceptación; los que tuvieron 7 a 13 como regular aceptación y los que tuvieron 14 a 20 puntos como buena aceptación.

## INSTRUMENTO DE CAPTACION .

El Test de Liderazgo fué el desarrollado por el grupo # 2 del - Curso de Diplomados en Estudios de Administración y Dirección Hospitalaria del CIESS, México 1983. Consta de 45 preguntas ; 15 de ellas encaminadas a identificar la orientación hacia las tareas, 10 hacia identificar el interés a las personas y las 10 últimas para determinar la aceptación ó el rechazo del tipo de Liderazgo ejercido. Para la interpretación de los resultados se utilizó el perfil del esti

lo de Liderazgo T-P adaptado por el Lic. Ricardo Varela el cual califica 3 tipos de liderazgo que son: Autocrático, Compartido y Laissez faire, así mismo se califica éste como de nivel bajo medio y - alto ( también referido por los autores del estudio del CIESS).

CONTROL DE PUNTAJE DE LA ENCUESTA T-P.  
IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO.

- Si las preguntas : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, fueron respondidas con S ó F, se anotó el N° 1 en el espacio lateral. Si la respuesta fué otra diferente no se le dio puntaje.
- Si las preguntas: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35, fueron respondidas con R ó N, se anotó el N° 1 en el espacio lateral. Si la respuesta fué otra, no se le dio puntaje.
- Si las preguntas: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35, tienen la anotación lateral 1, se les circuló ésta. Si no la tienen no se hace acción alguna.
- Se sumaron los 1 circulados asignándoseles a la sección Personas (P), Total= 15 preguntas.
- Se sumaron los 1 no circulados asignándoseles a la sección Tareas(T), Total= 20 preguntas.
- Los resultados se registraron en la gráfica de perfil del estilo de liderazgo y al unir las dos puntuaciones se cruzó la escala de Liderazgo compartido obteniéndose así mismo la tendencia.

TEST DE LIDERAZGO (Apéndice A)

Las siguientes frases describen aspectos del comportamiento que ejerce un líder dentro de su grupo de trabajo. Responda cada frase conforme a la marca en - que es más probable que actúe el Residente coordinador de su Unidad Hospitalaria. Trace un círculo alrededor de la letra correspondiente si lo más probable es que se comporta de la forma descrita:

- S) SIEMPRE  
 F) FRECUENTEMENTE  
 O) OCASIONALMENTE  
 R) RARAMENTE  
 N) NUNCA

- S F O R N \_\_\_ 1 actúa como portavoz del grupo de trabajo.  
 S F O R N \_\_\_ 2 fomenta que se trabaje tiempo adicional después de la jornada.  
 S F O R N \_\_\_ 3 les da plena libertad en su trabajo a todos.  
 S F O R N \_\_\_ 4 fomenta el uso de procedimientos uniformes.  
 S F O R N \_\_\_ 5 deja al propio juicio de cada uno de los integrantes la solución de los problemas.  
 S F O R N \_\_\_ 6 recalca que hay que superar a los realizado por grupos de trabajo de otras unidades del instituto.  
 S F O R N \_\_\_ 7 habla como representante del grupo que dirige.  
 S F O R N \_\_\_ 8 empuja a los miembros a que se esfuercen más en su trabajo.  
 S F O R N \_\_\_ 9 somete a la consideración del grupo sus ideas.  
 S F O R N \_\_\_ 10 deja a los miembros del grupo a que hagan su trabajo como mejor les parezca.  
 S F O R N \_\_\_ 11 trabaja intencionalmente para conseguir logros y promoción.  
 S F O R N \_\_\_ 12 es capaz de tolerar incertidumbres y aplazamientos.  
 S F O R N \_\_\_ 13 habla a nombre del grupo cuando hay visitantes en la unidad.  
 S F O R N \_\_\_ 14 hace que el trabajo avance a un ritmo acelerado.  
 S F O R N \_\_\_ 15 les presenta el trabajo a los miembros y los deja hacerlo a su manera.

- S F O R N \_\_16 resuelve los conflictos que aparecen dentro del grupo.
- S F O R N \_\_17 se fija mucho en los detalles.
- S F O R N \_\_18 representa al grupo en las reuniones con otros grupos.
- S F O R N \_\_19 es renuente a darles libertad de acción a los miembros del - grupo.
- S F O R N \_\_20 decide qué hay que hacer y cómo.
- S F O R N \_\_21 está presionando para aumentar la productividad.
- S F O R N \_\_22 les delega a algunos miembros autoridad que debería de conservar.
- S F O R N \_\_23 las cosas salen comúnmente como las predice.
- S F O R N \_\_24 le deja al grupo un alto grado de iniciativa.
- S F O R N \_\_25 señala a los miembros del grupo tareas específicas.
- S F O R N \_\_26 está dispuesto a hacer los cambios necesarios para el bien del - grupo.
- S F O R N \_\_27 les pide a los miembros del grupo que trabajen más.
- S F O R N \_\_28 confía en que los miembros del grupo usen su buen juicio.
- S F O R N \_\_29 distribuye el trabajo que hay que hacer.
- S F O R N \_\_30 no explica o justifica sus acciones ante el grupo.
- S F O R N \_\_31 persuade a los demás de que sus ideas son para su bien y el bien del grupo.
- S F O R N \_\_32 permite que el grupo fije su propio ritmo.
- S F O R N \_\_33 presiona al grupo a producir más que antes.
- S F O R N \_\_34 actúa sin consultar al grupo.
- S F O R N \_\_35 les ordena a los miembros del grupo seguir reglas uniformes.

- S F O R N \_\_\_36 propicia un ambiente amistoso de trabajo.
- S F O R N \_\_\_37 mantiene informado al grupo de los aspectos que le interesan.
- S F O R N \_\_\_38 muestra algún grado de favoritismo?.
- S F O R N \_\_\_39 si el trabajo es siempre de la más alta calidad te lo reconoce?.
- S F O R N \_\_\_40 cuando han experimentado problemas de trabajo intenta ayudarlo?.
- S F O R N \_\_\_41 con qué frecuencia te motiva a desempeñar tus tareas con éxito?.
- S F O R N \_\_\_42 es fácil ponerse en contacto con el coordinador?.
- S F O R N \_\_\_43 apoya al grupo para la realización del trabajo que tiene encomendado?.
- S F O R N \_\_\_44 le preocupa que los miembros del equipo consigan los materiales que necesitan para realizar adecuadamente su trabajo?.
- S F O R N \_\_\_45 se interesa en el aprendizaje y entrenamiento profesional de los miembros del grupo y en ayudarlos para que reconozcan mejoras de todos que faciliten su trabajo?.

## METODO ESTADISTICO

- Contratación de la hipótesis de nulidad por medio de  $\chi^2$ .

$$- \chi^2 = \frac{(\text{Observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

$$- \chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

- El nivel de significancia empleado  
fue 0.05

## ASPECTOS ETICOS

Para asegurarnos de que se protegiera al máximo a los sujetos sometidos a observación: se informó del objetivo del mismo a los participantes manteniéndose en el anonimato y a los observados guardando su identidad para los fines de dar a conocer los resultados del estudio.

- proteger a ambas partes del daño físico, psicológico y social.
- invasión de su vida privada, y garantizar el carácter confidencial de su participación.

En vista de la probable alteración en la obtención de datos no se dió una información completa a los observadores para no obstaculizar la obtención de datos válidos. No se llenó hoja de aceptación por los observados como tampoco por los observadores. (NO necesario) Para asegurar que los sujetos participan en un estudio trascendente se revisó y analizó el protocolo - por un comité científico-Etico.

## RESULTADOS

Y

## CONCLUSIONES

Tab I. DISTRIBUCION DE FRECUENCIA

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Coordinador Observado	R III	
	TIPO DE LIDERAZGO	PREDOMINIO A:
Nº 1	COMPARTIDO MEDIO	PERSONAS
Nº 2	COMPARTIDO MEDIO	PERSONAS
Nº 3	COMPARTIDO MEDIO	PERSONAS
Nº 4	COMPARTIDO MEDIO	PERSONAS
Nº 5	COMPARTIDO MEDIO	PERSONAS
Nº 6	COMPARTIDO MEDIO	PERSONAS

Coordinador Observado	R II	
	TIPO DE LIDERAZGO	PREDOMINIO A:
Nº 1	COMPARTIDO MEDIO	TAREAS
Nº 2	COMPARTIDO MEDIO	TAREAS
Nº 3	COMPARTIDO MEDIO	TAREAS
Nº 4	COMPARTIDO MEDIO	TAREAS
Nº 5	COMPARTIDO MEDIO	TAREAS
Nº 6	COMPARTIDO MEDIO	TAREAS
TOTAL	COMPARTIDO MEDIO	TAREAS

Tab II. DISTRIBUCION DE FRECUENCIA

## RESULTANTE DEL BALANCE DE INTERESES T/P

Coordinador Observado	R III		
	PERSONAS	TAREAS	RESULTANTE
Nº 1	<u>7.15</u>	<u>10.8</u>	Medio
Nº 2	5.5	6.8	Medio
Nº 3	6.1	7.0	Medio
Nº 4	5.8	6.0	Medio
Nº 5	5.9	6.3	Medio
Nº 6	5.5	6.2	Medio
TOTAL	6.1	7.2	

Coordinador Observado	R II		
	PERSONAS	TAREAS	RESULTANTE
Nº 1	6.4	12.0	Medio
Nº 2	<u>6.9</u>	<u>13.8</u>	Medio
Nº 3	5.0	10.2	Medio
Nº 4	5.6	11.12	Medio
Nº 5	<u>7.2</u>	<u>17.1</u>	Medio
Nº 6	6.3	12.0	Medio
TOTAL	6.2	11.9	

TOTAL R II y R III = PERSONAS 6.15 TAREAS 9.55

## DISTRIBUCION DEL ESTILO DE LIDERAZGO.

## 1. Identificación del estilo:

Una vez tomado el resultado de las encuestas se identificó como suma del puntaje de interés al trabajo para los RII 11.9 y a las personas 6.2 mientras que para RIII fué 7.2 al trabajo y - 6.2 a las personas con un total para ambos: trabajo 9.55/personas 6.15(tab I y II). Las cifras resultantes de cada uno de los coordinadores se registraron en una gráfica de resultante de intereses y uniendo los dos puntos se cruzó la escala de Liderazgo Compartido Medio que para R II fué en 95% y para R III 96.5% el predominio; el Autocrático se presentó en 3.2 y 4.3% respectivamente. El 1.8% restante de las opiniones de los R II fué laisnez entre con solo 1 opinión por cada coordinador.

## 2. Predominio:

La orientación del estilo se encontró diferente en los grupos - encuestados. Para los R III a personas en una forma apenas ligeramente mayor que para tareas; para los R II hacia las tareas en un grado más acentuado que la diferencia presentada por R III(ver - gráficas fig 1 y 2).

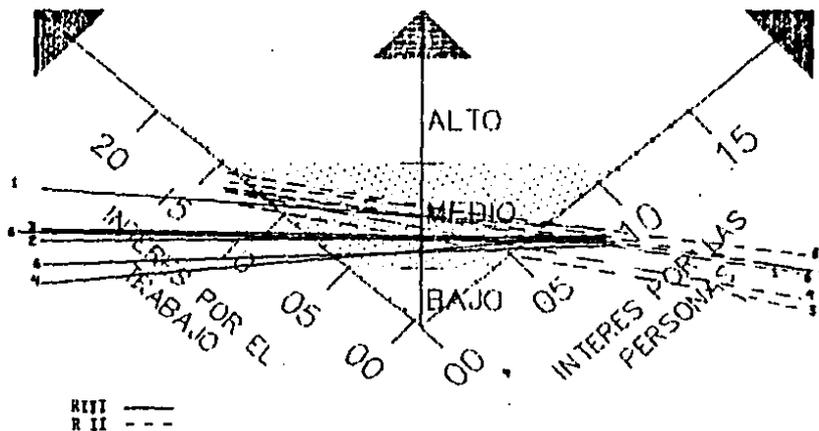
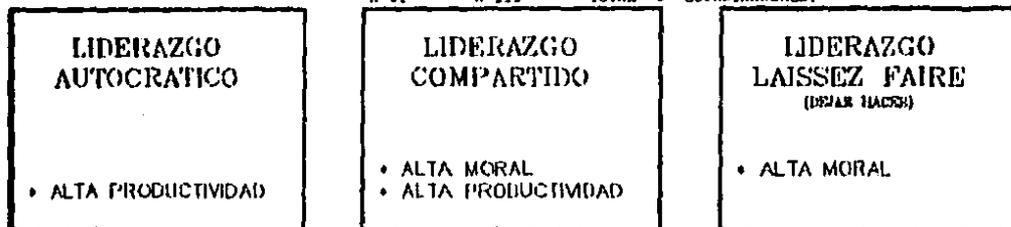
## 3. Aceptación:

Las últimas 10 preguntas de la encuesta estuvieron encasadas - hacia la valoración de la aceptación del estilo y se tomaron en forma independiente del resto del cuestionario (preguntas 36 a - 45). Cada una de ellas fué asignada con 1 punto y evaluaban 1 - aspecto a saber:

- clima de trabajo
- comunicación descendente
- reconocimiento al logro
- parcialidad
- apoyo personal
- motivación
- comunicación ascendente
- participación
- apoyo material
- desarrollo

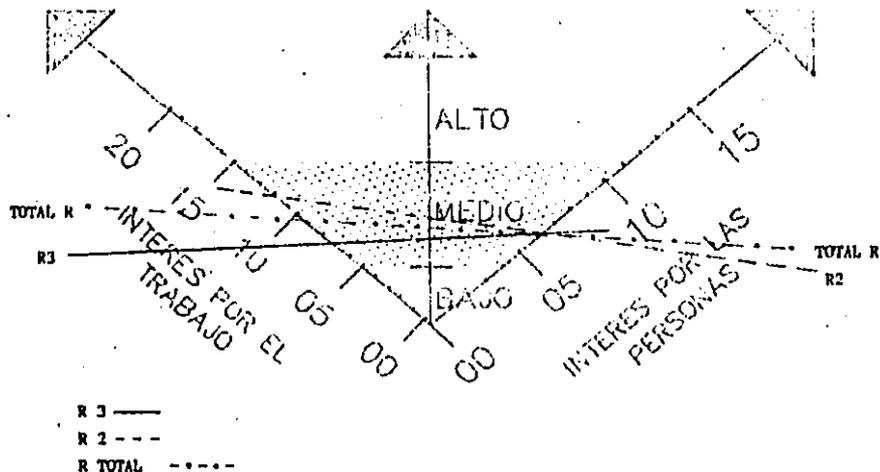
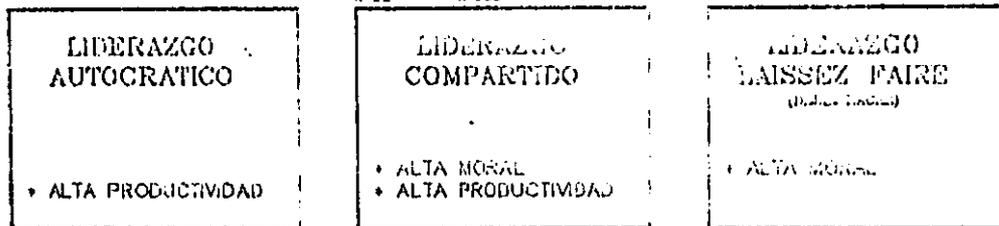
# RESULTANTE DEL BALANCE DEL INTERES POR EL TRABAJO Y DEL INTERES POR LAS PERSONAS FIG. 1

R III - R II - TOTAL G COORDINADORES.



RESULTANTE DEL BALANCE DEL INTERES POR EL TRABAJO  
Y DEL INTERES POR LAS PERSONAS FIG. 2

R II - R III - TOTAL 6 COORDINADORES.



### 3. Aceptación (encuesta de liderazgo).

En vista de que la información que aporta está basada en su apreciación como conjunto y no cada aspecto aisladamente, deben ser el predominio de las afirmaciones o las negaciones las que se toman en cuenta para la contrastación de la hipótesis. Si bien no fué objeto específico del estudio el establecer rangos del mismo (Buena, Regular y Mala) fué necesario su empleo para el manejo adecuado de dato. La tabla III muestra la contrastación de la hipótesis planteada.

En la tabla mencionada anteriormente se presenta los datos tanto de los R II como de los R III. Primero el N° de observaciones correspondiente a cada rango, posteriormente los valores que se comparaban de los signos y por último los valores de  $\chi^2$  calculados. En un extremo se anota la sumatoria de los valores de  $\chi^2$  cal. Existen 6 cuadros siendo cada uno equivalente a la valoración de 1 coordinador. Finalmente se anota la sumatoria de la  $\chi^2$  del conjunto de coordinadores = 7.04 y la  $\chi^2$  teórica = 7.89 con lo cual nos es imposible rechazar la hipótesis de nulidad. Consideramos objetivo presentar una tabla en la que se presenta a cada coordinador con la distribución en cuanto al nivel de aceptación de su estilo. Para los R II - la aceptación fué Buena en 58.2%, Regular en 22.0% y mala en 19.7% para los R III fué Mala en 42.6%, Buena en 34.5% y regular en 23.2% (Tabla IV).

Tab III. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

## ACEPTACION DE ESTILO DE LIDERAZGO .

		1			TOTAL
		BUENO	REGULAR	MALO	
R2	Obs	25	8	8	39
R3		14	8	7	29
TOTAL		39	16	13	68
R2	Esp	22.37	9.18	7.46	
R3		16.63	6.82	5.54	
R2	$\chi^2$	.31	.15	.28	1.75
R3		.42	.20	.38	

		2			TOTAL
		BUENO	REGULAR	MALO	
R2	Obs	28	9	4	39
R3		11	11	7	29
TOTAL		37	20	11	68
R2	Esp	21.22	11.47	6.31	
R3		15.78	8.53	4.69	
R2	$\chi^2$	1.08	.53	.84	5.75
R3		1.45	.72	1.14	

		3			TOTAL
		BUENO	REGULAR	MALO	
R2	Obs	18	11	12	39
R3		11	8	10	29
TOTAL		27	19	22	68
R2	Esp	15.49	10.90	12.62	
R3		11.51	8.10	9.38	
R2	$\chi^2$	.02	.00	.03	.11
R3		.02	.00	.04	

		4			TOTAL
		BUENO	REGULAR	MALO	
R2	Obs	18	10	4	32
R3		8	2	18	26
TOTAL		26	12	20	58
R2	Esp	14.34	6.62	11.03	
R3		11.66	5.38	8.97	
R2	$\chi^2$	.93	1.72	4.48	15.93
R3		1.15	2.12	5.52	

		5			TOTAL
		BUENO	REGULAR	MALO	
R2	Obs	18	8	10	32
R3		8	4	18	26
TOTAL		22	10	26	58
R2	Esp	12.14	5.52	14.34	
R3		9.86	4.48	11.66	
R2	$\chi^2$	1.23	.04	1.32	5.77
R3		1.51	.05	1.62	

		6			TOTAL
		BUENO	REGULAR	MALO	
R2	Obs	23	5	4	32
R3		7	8	13	26
TOTAL		30	11	17	58
R2	Esp	16.55	6.07	9.38	
R3		13.45	4.93	7.62	
R2	$\chi^2$	2.51	.19	3.09	12.91
R3		3.09	.23	3.80	

TOTAL $\chi^2$	calculada	7.04
----------------	-----------	------

 $\chi^2$  TEORICA

7.89

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Tab. IV GRADO DE ACEPTACION

DEL ESTILO DE LIDERAZGO .

R III

Coordinador Observado	BUENA	REGULAR	MALA
Nº 1	48%	27.5%	24.1% **
Nº 2	37.9%	37.9%	24.1% **
Nº 3	37.9%	27.5%	34.4%
Nº 4	* 30.4%	7.6%	61.0%
Nº 5	23.0%	15.3%	61.5%
Nº 6	* 26.9%	23.0%	50.0%
TOTAL	34.5%	23.2%	42.6%

R II

Coordinador Observado	BUENA	REGULAR	MALA
Nº 1	64.0%	20.5%	15.3% **
Nº 2	66.6%	23.0%	10.2% **
Nº 3	41.0%	23.2%	30.7%
Nº 4	* 56.2%	31.2%	12.5%
Nº 5	50.0%	18.7%	31.2%
Nº 6	* 71.0%	15.6%	12.5%
TOTAL	58.2%	22.9%	18.7%

# FRECUENCIA Y DISTRIBUCION DE LA ACEPTACION-RECHAZO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL H.C.E. DEL C.M.N.

COORDINADOR N° 1      R III      TABLA V.

S <small>siempre</small>	F <small>frecuente- mente</small>	O <small>ocasional- mente</small>	R <small>raramente</small>	N <small>nunca</small>	PREGUNTA N°	AREA
11	4	2	2	3	36	CLIMA DE TRABAJO
8	8	6	2	5	37	COMUNICACION DESCENDENTE
7	7	8	3	4	38	PARCIALIDAD
4	6	10	2	7	39	RECONOCIMIENTO AL LOGRO
3	11	9	1	5	40	APOYO PERSONAL
2	10	8	4	5	41	MOTIVACION
6	10	8	2	3	42	COMUNICACION ASCENDENTE
2	10	12	1	4	43	PARTICIPACION
4	12	6	3	4	44	APOYO MATERIAL
4	9	8	3	5	45	DESARROLLO

# FRECUENCIA Y DISTRIBUCION DE LA ACEPTACION RECHIAZO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL H.C.E DEL C.M.N.

COORDINADOR N° 1 R II

TABLA VI.

S	F	O	R	N	PREGUNTA N°	AREA
Siempre	Frecuente- mente	Ocasional- mente	Inter- medio	Rara- mente		
9	17	4	5	4	36	CLIMA DE TRABAJO
11	11	9	6	2	37	COMUNICACION DESCENDENTE
9	5	8	14	8	38	PARCIALIDAD
10	12	8	6	3	39	RECONOCIMIENTO AL LOGRO
13	12	8	4	2	40	APOYO PERSONAL
9	16	6	4	4	41	MOTIVACION
4	16	3	6	3	42	COMUNICACION ASCENDENTE
10	12	14	3	0	43	PARTICIPACION
11	11	8	8	1	44	APOYO MATERIAL
12	11	6	10	0	45	DESARROLLO

## CONCLUSIONES

Originalmente se plantearon varias posibilidades en este estudio:

1º) El hecho de que la apreciación de los encuestados respecto a sus coordinadores quedara ubicada respecto a la gráfica - alto -, siendo ésto a expensas principalmente de la opinión de los R3 fundado tanto en un ejercicio más eficiente por parte de los coordinadores dada su experiencia como por otra parte en que los encuestados R3 hubieran desarrollado una opinión más madura y objetiva y en consecuencia una actitud de mayor comprensión en contraposición a los encuestados R2. Las figuras nos muestran sin embargo que ésto no fué así. El nivel alcanzado fué Medio y la opinión que más contribuyó para ello fué la de los R3 (ver fig 1 y 2).

2º) Se llegó a pensar que por su situación de subordinados (segundo tramo de autoridad), los R2 fuesen más severos en su opinión que los R3 en cuanto a que el interés de sus C. (coordinadores) se dirigía más hacia las tareas. Según los resultados, efectivamente parece que los R2 captaron que el interés de sus C. fué mayor para las tareas.

Consideramos que el ejercicio de la autoridad por parte de los C. respecto a compañeros del mismo grado, se basó probablemente en considerar que atendiendo a su nivel de experiencia y desarrollo (1 año más que los R2), a la vez que mayor conocimiento previo de las capacidades y limitaciones de cada uno les es permitido resolver por sí mismos las dificultades que se les presenten proporcionándoles una mayor libertad y confianza. Por otro lado es posible que al ver -- cierto grado de inmadurez en los R2, los coordinadores deliberadamente tomaran una orientación hacia las tareas al dirigirse a ellos para darles más confianza y apoyo para el logro de los objetivos.

Vale la pena especular entonces si detrás de éstas opiniones --

existen hechos reales que los determinan o bien si se presentan actitudes negativas que parcialmente los condicionan, como puede ser que los R3 experimenten cierto grado de suficiencia con los R2 cuando están funcionando como coordinadores y efectivamente en forma de liberada quieran hacer sentir su autoridad sobre ellos propiciado a su vez una actitud más crítica.

Analizando los datos relativos a las primeras 35 preguntas de la encuesta empleadas para determinar el estilo de liderazgo encontramos que los C. que obtuvieron las puntuaciones más altas fueron los siguientes:

El N° 1 en el grupo de opiniones de los R3 y los 2 y 5 en el grupo de los R2 (ver tabla II). Ya que es evidente que éstos coordinadores reunieron cualidades que los involucran activamente con los residentes decidimos enfocar nuestra atención sobre ellos. Para lo anterior localizamos las preguntas con registros más elevados y apreciamos las siguientes coincidencias que se refieren básicamente a varios aspectos: a la vez que los C. asumen sus responsabilidades, otorgan libertad de acción, establecen frecuentemente comunicación también fomentan la participación del grupo.

Las preguntas en que los 3 C. coincidieron son la 19 y la 22. Hubo algunas otras preguntas en las que dos de ellos coincidieron las cuales ubicamos en segundo término: 1, 7, 12, 27, 28, 29, 30 y 34. Con lo anterior notamos que aún cuando éstos C. orientaron un poco más su interés hacia las personas (alta moral) de acuerdo a lo mostrado en la fig 1, tampoco se descuidó la tarea o la productividad. Si recordamos éstos rasgos forman parte importante del ejercicio democrático de la autoridad.

Hablando sobre aceptación la tabla III presentada anteriormente nos muestra algunos datos interesantes. En general resulta obvio por la contrastación de la hipótesis con cálculo de  $X^2$ , que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre la aceptación por los R2 y por los R3 cuando son tomados en conjunto a los 6 C. sin embargo, si los tomamos por separado notamos que hay dos en los que sí se presenta diferencia significativa. Estos C. son los Nos 4 y 6 en los que predomina una buena aceptación por los

R2 a la vez que una Mala por los R3. Auxiliados por la tabla IV apreciamos que los C. 4 y 6 son dos de los tres C. que tienen del 50 - al 71% de Buena aceptación por los R2 al mismo tiempo que del 50 al 61% de Mala aceptación por los R3. Buscando características que compartieran dichos C. encontramos en las opiniones vertidas en las encuestas lo siguiente:

Según R3: - no propician un ambiente amistoso de trabajo, son imparciales, no brindan apoyo personal ni material y no participan en su desarrollo.

Según R2: - mantienen una comunicación bidireccional, reconocen los logros, motivan, brindan apoyo material y personal, participan con el grupo así como en su desarrollo.

En la misma tabla resultan los C. N° 1 y 2 como los poseedores de los porcentajes más altos de Buena aceptación tanto para los R2 como para los R3 (\*\*). Con ellos también buscamos las características compartidas las cuales fueron:

Según R3: - propician ambiente amistoso de trabajo, mantienen comunicación bilateral, brindan apoyo material y personal, son parciales, reconocen los logros, participan con el grupo y promueven su desarrollo.

Según R2: - son más imparciales, la motivación es alta, propician ambiente de trabajo adecuado, mantienen comunicación bilateral, reconocen los logros, dan apoyo personal y promueven el desarrollo.

Como puede observarse pareciera ser que los R3 recienten de sus C. 4 y 6 la carencia de diversos aspectos relativos a la moral, fundamentalmente los que tienen relación con el apoyo y reconocimiento al logro contrastando con la opinión favorable que tienen los R2 de sus C. incluso en los mismos aspectos.

Una vez que hemos planteado esto nos damos a la visión de que el Coordinador N° 1 es quien finalmente resulta más completo pues en cada sección ha obtenido los valores más altos a la vez que más equilibrados. Dicho de otra manera el contar con C. con sus características sería lo más recomendable para ejercer como líderes en grupos de residentes con las características de la muestra estudiada. Esto no es nada nuevo, hasta el momento la literatura sigue apoyando lo encontrado en esta revisión mencionándose como el estilo más

adecuado el democrático que a la vez que dá lugar al cumplimiento de los objetivos favorece la satisfacción de las necesidades tanto del grupo como del líder. (Tablas V y VI.)

Consideramos difícil realizar una discusión más extensa sobre los resultados debido a que se carece de otros estudios similares para establecer comparaciones, sin embargo podemos resumir:

El estilo de liderazgo más reconcedable es el COMPARTIDO O DEMOCRÁTICO para los residentes Médicos. Para que un coordinador ejerza como verdadero líder deberá actuar como portavoz de su grupo de trabajo, hablar como representante del grupo, ser capaz de tolerar incertidumbres y aplazamientos, darles un poco de libertad de acción a los miembros del grupo, no delegar a otros la autoridad que él debería de conservar, justificar sus acciones frente al grupo, consultar al mismo, en forma más reservada pedir a los miembros que cumplan con sus obligaciones, distribuir el trabajo que hay que hacer y confiar en que los miembros del grupo usen su buen juicio. Es importante hacer notar en este momento que si bien los C. no fueron bien aceptados por los R3 esto pudo deberse a que los aspectos más atacados en ellos fueron una desatención a los aspectos personales que sí atendieron con los R2, siendo éste último grupo en cambio quienes mejor los aceptaron a pesar del énfasis que se hizo con ellos hacia las tareas.

No pretendemos dar una explicación del porqué de los sucesos si no presentar un panorama global de la situación dejando abierto el campo para la investigación de sus causas. No se tomaron en cuenta factores quizá de mayor importancia como: Motivación personal, intenciones individuales, características de personalidad, conocimiento de dinámica de grupos y liderazgo, tanto en los C. como en los encuestados; en cuanto a los coordinadores específicamente, aspectos igualmente importantes a considerar son conocimientos sobre dirección, edad, sexo, estado civil, facilidad de palabra, respuesta a situaciones de stress y experiencia en la toma de decisiones.

### SUGERENCIAS

- 1) Considerar los resultados del presente estudio para la elaboración de un perfil que sirva de base para la selección de los coordinadores ó candidatos al puesto.
- 2) Hacer del conocimiento de los coordinadores actuales los resultados del estudio para contribuir a su desarrollo personal en el área administrativa, previa disposición de los mismos.
- 3) Especificar a los futuros coordinadores las características que los hacen más aceptados.
- 4) Utilizar los resultados de este estudio por las áreas que lo apliquen (enseñanza) para orientar el estilo de liderazgo de los subsiguientes coordinadores.
- 5) El mismo cuestionario puede aplicarse el año próximo a los R2 - que pasarán a ser R3 registrándose un segundo momento haciendo un estudio comparativo para la misma población.

## B I B L I O G R A F I A

1. SUBDIRECCION G.M. "Programa del curso de Especialidad en Pediatría Médica". México: Jefatura de Divulgación del I.N.S.S., 1984: 3 - 28.
2. BUSTOS CR. "Administración en Salud". México: Editorial Méndez Oteo, 1981: 170.- 182.
3. YANDA RL. "Administración de los Servicios de Salud". México: Editorial Interamericana, 1935: III.
4. HERNANDEZ y R. "Administración de Personal". México: Grupo Editorial Interamericana, 1986: 220 - 222.
5. FIEDLER EF. "Liderazgo y Administración Efectiva". México: Editorial Trillas, 1965: 87 - 105.
6. KOONTZ H. "Administración". México: Editorial McGraw-Hill, 1973: 506-9, 437-51, 560-579.
7. ARIAS GF. "Administración de Recursos Humanos". México: Editorial Trillas, 1973: 124 - 150.
8. CORDERA PA. "Administración de Sistemas de Salud". México: A Cordera y N. Bobenrieth, 1983: 444 - 447.
9. NAMAREFORDOSH MN. "Metodología de la Investigación en Administración" Contaduría y Economía". México: Editorial Limusa, 1984: 223.
10. MENDEZ RI. "El protocolo de Investigación". México: Editorial Trillas, 1984 : 90.
11. HUSE EF y BOWDITCH. "El Comportamiento Humano en la Organización" México: Editorial SITEGA, 1986: 130 - 147, 302.  
- VARELA R. "El Comportamiento Humano en las Organizaciones". México: UNAM, 1988.
12. GRUPO #2. "LIDERAZGO, Estilo y Aceptación en HG de Especialidades CHN". En: Curso de Diplomados en Estudios de Administración y Dirección Hospitalaria. México: CIESS, 1988.
13. CIRIGLIANO GF. "Dinámica de Grupos y Educación". Buenos Aires: Editorial HVMANITAS, 1966 6ª edición: 45 - 47.